الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعـــة عـــدن



كليـــة العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
برنامج الدراســـات العليا

التفكير الإبداعي لدى المديـرين وعلاقته بحل المشـــــكلات الإداريـــــة

(دارسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية)

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد
لطف محمد عبد الله علي

إشـــراف
أستاذ مشارك دكتور
محمد عبد الرشيد علي زميلان

١٤٢٩هـ

٢٠٠٨م



قال تعالى :

[بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ]

صدق الله العظيم

{الأنعام:١٠١}

إقــرار المشــرف العلمي

أشهد بأن إعداد رسالة الطالب / **لطف محمد عبد الله علي** ، الموسومة بِـ:
(التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية)
قد جرت تحت إشرافي ، لدى جامعة عدن ، كلية العلوم الإدارية ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وأوصي بمناقشتها .

مع فائق الشكر والتقدير ،،،

الدكتـور

محمد عبد الرشيد علي زميلان

(المشرف العلمي)

١ / ١ / ٢٠٠٨ م

الإهـــــــداء

إلــــى:

يمن الإيمـــان والحكمة .

إلى روح والدّيَ .. رحمة وغفراناً .

زوجتي، وأبنائي عائشة ، وهاجر ، وعبد المجيد ... حباً ووفاءً .

إخواني وأخواتي ... وجميع أهلي وأفراد أسرتي ... اعتزازاً وتقديراً.

من كان له الفضل بعد الله تجاه مواصلتي دراستي العليا ... عرفاناً وثناءً .

لهؤلاء جميعاً أهدي لهم ثمرة جهدي ، آملاً أن يكون إسهاماً قيّماً في خدمة العلم والمعرفة .

لــطــف

شكر وتقديـــــــــــر

الحمد لله وكفى ، والصلاة والسلام على رسوله المصطفى ....وبعد :

بعد أن قاربت على إنهاء دراستي لا يسعني إلا أن أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي ، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله ، يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق الامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور / **محمد عبد الرشيد علي زميلان** الذي أكرمني بتفضله بالإشراف على إعداد هذه الدراسة ، وقد كان لأفكاره العلمية الوجيهة ، وتشجيعه الدائم ، وآرائه النيرة ، ونصائحه الغالية ، عظيم الأثر في إنجاز هذه الدراسة ، مؤكداً سعة صدره ، ونبل خلقه ، وتواضعه الجمّ ، فضلاً عن خبراته الواسعة التي أثرت هذه الدراسة وأغنت خصوصيتها ، فجزاه الله خير الجزاء ، وأمد الله في عمره ذخراً للعلم والمعرفة .

كما يتطلب واجب العرفان أن أسجل باعتزاز شكري وتقديري لكل أساتذتي الأفاضل في كلية العلوم الإدارية عموماً وقسم إدارة الأعمال خصوصاً وهي كذلك للمربي الفاضل الأستاذ الدكتور حسن شبالة الذي أولاني الرعاية الكاملة أثناء إعداد دراستي هذه.

وشكر خاص للمراجع اللغوي الفاضل الأستاذ الدكتور مصعب الراوي .

كما يتطلب واجب التقدير أن أتقدم بشكري للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإغنائها بملاحظاتهم العلمية .

وبكل التقدير أتقدم إلى جميع مسؤولي المكتبات الجامعية والمكتبات العامة وأخص منهم مسؤولي مكتبات جامعة عدن .

و لا يفوتني شكر كل زملائي في برنامج الماجستير لروح الصداقة والتعاون التي سادت بيننا .

والشكر والتقدير لمركز دمشق لما بذلوه من جهود مخلصة في طباعة الرسالة وإخراجها بشكلها النهائي ... ولكل من وقف بجانبي أثناء فترة دراستي وساهم ولو بملاحظة بسيطة أو قدّم رأياً أو نقداً علمياً بناءً يخدم الباحث .

لكل هؤلاء فائق الاحترام والشكر والتقدير ،،،

الباحث

فهرست المحتويات

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى التفكير الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية اليمنية ثم معرفة طبيعة تأثير التفكير الإبداعي لدى المديرين عينة الدراسة على الحل الأمثل للمشكلات الإدارية من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية الآتية :

- لا توجد فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية والإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية " التحصيل العلمي – التخصص الوظيفي – الخبرة "
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والقدرة على اختيار الحل الأمثل للمشكلات الإدارية .

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري العموم ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعديهم لدى البنوك التجارية اليمنية والإسلامية والبالغ عددها(٩) بنوك .

وتم تحديد عينة الدراسة على وفق شروط العينة العشوائية الطبقية . ولغرض جمع البيانات الخاصة بالدراسة تم بناء أداة الدراسة المكونة من جزأين لقياس متغيري الدراسة . المتغير الأول التفكير الإبداعي، والمتغير الثاني الحل الأمثل للمشكلات الإدارية ، وبعد أن تم التأكد من صدق الأداة وثباتها تم توزيعها على عينة الدراسة ، حيث تم توزيع (٩٠) استمارة استبيان على (٩٠) مديراً ، وبما يمثل حوالي (٤٠%) من مجتمع الدراسة .

كما تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي (On Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات .

وكان من أهم نتائج هذا التحليل الإحصائي ما يأتي :

- وجود مستوى عال من التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية .
- عدم وجود فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية " التحصيل العلمي – التخصص الوظيفي – الخبرة " .
- وجود مستوى عالي من المهارة في اختيار الحل الأمثل للمشكلات الإدارية لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية .
- وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة بين التفكير الإبداعي والحل الأمثل للمشكلات الإدارية.

وفي ضوء نتائج الدراسة تقدم الباحث بجملة من التوصيات أهمها ما يأتي :

- أن تقوم البنوك التجارية اليمنية بزيادة اهتمامها بموضوع الدورات التدريبية والحلقات العملية وجلسات الحوار الحرّ التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار إبداعية تؤدي إلى تطوير أسلوب عمل هذه البنوك في مواجهة المشكلات التي قد تعترضها .
- أن تعمل البنوك التجارية اليمنية على تطوير نظام معلومات متكامل يتخصص بالبحث عن الأفكار الإبداعية ومتابعتها وتطويرها للاستفادة منها في مجالات عملها وأن يكون لديها سلة أفكار كبيرة تتضمن كل ما يصل إليها من آراء ومقترحات أو أفكار بهدف تجربتها والاستفادة منها .
- أهمية الاعتراف بإنجازات العاملين ومنحهم الثقة والمكآفات بهدف إطلاق قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم على الإنجاز والتميّز .
- العمل على إنشاء مدرسة عليا متخصصة بتعليم المديرين وتدريبهم على مهارات التفكير الإبداعي من مختلف البنوك التجارية اليمنية وبقية المنظمات التجارية والخدمية .
- إقامة جمعية علمية مهنية متخصصة بإجراء الفحوصات على الأساليب والعمليات والإنتاجات الإبداعية ، تقوم عليها هيئة محكمة من كبار الخبراء والمستشارين وتقرر إصدار شهادات الإبداع.

فهرســـت الجـــداول

فهرست الجــداول

فهرست الجـــداول

فهرســـت الأشـــكال

فهرســت الملاحـــق

REPUBLIC OF YEMEN
UNIVERSITY OF ADEN
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
POSTGRADUATE STUDIES PROGRAM



MANAGERS CREATIVE THINKING AND IT'S EFFECT ON SOLVING ADMINISTRATIVE PROBLEMS

By
Lutf Mohammed A. Ali

Supervised By
Prof. Mohammed Abdulrashed Ali

2008

دراسات سابقة :

استكمالاً للإطار المفاهيمي للدراسة اقتضى الأمر مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بشكل مباشر أو بمتغيراتها الرئيسة وسوف يتم عرض هذه الدراسات اعتماداً على تسلسلها الزمني وفق الآتي:

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين	قرّاش	رسالة ماجستير (غير منشورة) – جامعة عدن – ٢٠٠٧م	هدفت هذه الدراسة إلى : *قياس تأثير عامل الموظف(صفاته وفعاليته)على الإبداع الوظيفي . * قياس تأثير عامل الوظيفة على الإبداع الوظيفي . * قياس تأثير عامل السياسات والأهداف على الإبداع الوظيفي. * قياس تأثير عامل السياسات والأهداف على الإبداع الوظيفي. * قياس تأثير عاملي التدريب والتحفيز على الإبداع الوظيفي.	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي: *وجود ضعيف جداً إن لم يكن معدوماً لثقافة الإبداع الوظيفي في المنظمات . * عدم اكتراث إداريي المنظمات بموضوع الإبداع الوظيفي رغم أهميته خصوصاً في هذه الفترة التي زادت فيها حده المنافسة . * الأداء المبدع لا يقتصر على فئة معينة من الموظفين و لا يحتاج إلى طاقات خاصة ، بل هو ممارسة يمكن لأي عامل أن يقوم بها . * وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزز أن عاملا الموظف والوظيفة يؤثرا على الإبداع الوظيفي . * وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد أن عامل السياسات والأهداف يؤثر على الإبداع الوظيفي . * وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تشير إلى أن كلاً من عوامل المناخ التنظيمي والتدريب والتحفيز تؤثر على الإبداع الوظيفي .

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
الإبـــــداع مقوماتـــــه ومعوقاته	الطعامنة وَ يونس	مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة العربية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٦م	هدفت الدراسة إلى : – طرح معالم الإبداع في إطـــار الطروحـــات الحديثـــة وبلـــورة مفهوم الإبداع كخيار استراتيجي أمـــام القائـــد الإداري العربـــي لتحقيق القدرة التنافسية. – التعرف علـــى مواقـــف وآراء القائد الإداري العربي من خلال ممارسته اليومية حول معوقات الإبداع . – التعرف على أهـــم المـــشكلات والقيـــود التـــي تجابـــه الفعـــل الإبداعي – دراسة طبيعة العلاقـــات بـــين متغيرات التمكين والإبداع . – كشف معالم البئيـــة الإبداعيـــة وصياغة أنموذجها .	أظهرت الدراسة النتائج الآتية: – هناك دوافع كامنة للإبداع لـــدى الإدارة العليا في إطار عربـــي، ولكن هذه الكوامن بحاجـــة إلـــى تحديد طبيعتها وقوتهـــا ضـــمن ظـــروف عمـــل الإدارة العليـــا بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية . – على الرغم من غيـــاب مفهـــوم التمكين عن التطبيق الفعلي عنـــد المبحـــوثين ، إلا أن آرائهـــم بخصوص أهمية التمكـــين مـــن خلال نتائج الدراسة . – أظهرت النتائج شيوع معيقـــات الإبداع التقليدية ، وفـــي أغلبهـــا تشير إلى تردد الإدارة العليا من الانطلاق السريع بتنفيـــذ فلـــسفة التمكين أو التسليم بنتائجه .
أثـــــــر القـــدرات الإبداعيـــــة للمـــــديرين والـــــسياق التنظيمـــــي علـــــى مـــــستوى ومحتـــوى تطـــــوير المنظمات السعودية	مسلَّم	دورية الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة – الرياض مج(٤٥)، ع(٢) ٢٠٠٥م	لتحقيق الهدف ســـعت الدراســـة للتعرف على :ـــ ١– مدى توافر القدرات الإبداعية لدى المديرين فـــي المنظمـــات السعودية . ٢– أثر القدرات للمـــديرين فـــي مـــستوى التطـــوير التنظيمـــي المستخدم . ٣– أثر القدرات الإبداعيـــة فـــي محتوى التطوير التنظيمي . ٤– أثـــر خـــصائص الـــسياق التنظيمـــي فـــي المنظمـــات السعودية في مستوى ومحتوى التطوير التنظيمي . ٥– أثر مستوى التطوير التنظيمي فـــي محتـــوى التطـــوير فـــي المنظمات محل الدراسة .	أبرز نتائج الدارسة ما يأتي : – وجود علاقة طردية ذات دلالـــة إحصائية بين القدرات الإبداعيـــة وممارسات التطـــوير التنظيمـــي على مستوى الفرد وأيضاً علـــى مستوى المنظمة . في حين أظهرت نتـــائج الدارســـة وجود علاقة عكسية ليـــست ذات دلالة إحـــصائية بـــين القـــدرات الإبداعية للمديرين وممارســـات التطوير التنظيمي على مـــستوى الجماعة . – عدم وجود علاقـــة ذات دلالـــة إحصائية بين القدرات الإبداعيـــة للمـــديرين ومحتـــوى التطـــوير التنظيمي . – زيادة القدرات الإبداعيـــة لـــدى

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
			٦- مدى وجود فروق بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بكل من : - القدرات الإبداعية التي يمتلكها المديرون،و خصائص السياق التنظيمي السائد في هذه المنظمات ، بالإضافة إلى مستوى ومحتوى التطوير التنظيمي المستخدم .	المديرين في المنظمات الخاصة عن تلك المتوافرة لدى المديرين في المنظمات الحكومية .
مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن	حوامدة و **حراحشة**	مجلة جامعة الملك سعود – مج(١٨) – العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢) ٢٠٠٦م	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الإبداع الإداري والتي تعزى لخبرة القادة وللمؤهل العلمي والموقع الجغرافي .	أسفرت الدراسة على النتائج الآتية: * أن هناك مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بصورة عامة ، وذلك في الإبداع الإداري ككل ، وفي المجالات الفرعية له . * عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين عينة الدراسة ومجالاته تعزى لخبرة القائد . *وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري و والمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة. *وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض مجالات الإبداع الإداري وانعدامها في بعض المجالات الأخرى وبين المنطقة الجغرافية للمديرية

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
أثـــر التمكـــين الإداري والـــدعم التنظيمـــي في السلوك الإبـــداعي كما يـــراه العـــاملون في شـــركة الاتصالات الأردنية	**الحراحشة** و الهيتي	مجلة دراسات- الجامعة الأردنية- مج(٣٣) – العلوم الإدارية ع(٢) ٢٠٠٦م	هدفت الدراسة إلـــى تحقيـــق مـــا يأتي: * تقديم إطـــار نظـــري مناســـب يوضح مفهوم التمكـــين والـــدعم التنظيمي وعلاقتهمـــا بالـــسلوك الإبداعي . * توضيح العلاقات الإحـــصائية بـــين أبعـــاد التمكـــين والـــدعم التنظيمي من ناحيـــة والـــسلوك الإبداعي من ناحية أخرى. * توضيح العلاقة الإحصائية بين طبيعة العمل وبـــين متغيـــرات الدراسة المستقلة والتابعة.	أبرز ما أشارت إليه نتائج الدراســـة ما يأتي : * وجود علاقة تأثيرية وذات دلالة إحصائية بين كم مـــن متغيـــرات الدراســـــــة (التمكـــــــين الإداري)و(الدعم التنظيمي)علـــى حدة في المتغير التـــابع(الـــسلوك الإبداعي). *وجـــود فروقـــات ذات دلالـــة إحصائية بين متغيرات الدراســـة المستقلة والتابعة من جهة ومتغير (طبيعة العمل) من جهة ثانية . * وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراســـة تعـــزى إلـــى المتغيـــرات الديموغرافيـــة والوظيفية
أثر دوافـــع الإلتحـــاق بالعمل في الـــسلوك الإبـــداعي لـــــدى المـــشرفين الإداريـــين في الدوائر الحكوميـــة في محافظة الكرك	**الحوامدة و المعايطة**	مجلـــــة المنـــارة للبحـــوث والدراسات جامعة آل البيـــت الأردن مج(١١) ع(٢)- ٢٠٠٥م	سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية : * تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين . * تحليل طبيعة العلاقة بين دوافع الالتحاق بالعمل والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين . * التعرف علـــى أثـــر العوامـــل الشخصية (الجـــنس ، العمـــر ، المؤهل ...) في السلوك الإبداعي ودوافع العمـــل لـــدى المـــشرفين الإداريين . * تقديم التوصيات العمليـــة بنـــاء على نتائج هذه الدراسة لمتخـــذي القرار والتي مـــن شـــأنها رفـــع مستوى السلوك الإبـــداعي مـــن خلال دعم وتعزيز الدافعية للعمل لدى المشرفين الإداريين .	خلصت الدراسة إلى مجموعة مـــن النتائج أبرزها ما يأتي : *إن تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي كانت مرتفعـــة وإيجابية ولكنها أقل ارتفاعاً مـــن تصوراتهم لدوافع العمل . * هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة وبـــين السلوك الإبداعي لدى المـــشرفين الإداريين . * هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل كل على حـــدة وبين الـــسلوك الإبـــداعي لـــدى المشرفين الإداريين . * هنـــاك اختلافـــات ذات دلالـــة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريـــين للـــسلوك الإبـــداعي ولدوافع العمل تعزى لمتغيـــرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية	**البشابشة**	مجلة دراسات الجامعة الأردنية مج(٣٢) – العلوم الإدارية – ع(٢) ٢٠٠٥م	سعت هذه الدراسة لتحقيق هدف رئيس تمثل في تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية : * التعرف على مستوى إدراك العاملين لمصادر ضغوط العمل ومستوى السلوك الإبداعي . * تحليل العلاقة الإرتباطية بين مصادر ضغوط العمل والسلوك الإبداعي . * دراسة أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين عينة الدراسة .	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها الآتي : * أن مستوى تصورات العاملين لمصادر ضغوط العمل جاءت مرتفعة بحسب الترتيب التنازلي لها (النمو الوظيفي،العلاقة مع الرؤساء،نوعية العمل ، البيئة الداخلية،الظروف الشخصية ، غموض الدور،صراع الدور،العلاقة مع الزملاء). *مستوى السلوك الإبداعي في الشركة عينة الدراسة كان لحد ما متوسطاً . * وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر ضغوط العمل التي تشملها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة .
مدى الإرتباط بين فلسفة الإدارة و السلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي	الساعد	مجلة دراسات مستقبلية – مركز دراسات المستقبل – جامعة أسيوط ع(١٠) ٢٠٠٤م	تهدف هذه الدراسة إلى الآتي : – قياس مدى الترابط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي في المنظمات المبحوثة . – قياس مدى الترابط بين السلوك القيادي والإبداع التنظيمي في المنظمات المبحوثة . – قياس مدى الإنسجام بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي ودرجة الإبداع التنظيمي في بعض منظمات الأعمال الأردنية	توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: – المنظمات التي تتبنى الفلسفة الإدارية التقليدية تتجه إلى الاهتمام بالعمل على حساب العلاقات الإنسانية (الاهتمام بالعاملين) في حين أن المنظمات التي تتبنى الفلسفة الإدارية الإنسانية تتجه إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (الاهتمام بالعاملين) على حساب الاهتمام بالعمل . – ترتبط فلسفة الإدارة بعلاقات معنوية بالسلوك القيادي في المنظمات المبحوثة .

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
				- يرتبط السلوك القيادي بعلاقات معنوية مع الإبداع التنظيمي في المنظمات المبحوثة . - يتأثر مستوى الإبداع التنظيمي بطبيعة التفاعل والإنسجام ما بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وهذا معناه أن تودي هذه العلاقة إلى زيادة درجة الإبداع التنظيمي. - وجود تأثير للإنجسام ما بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي في درجة الإبداع التنظيمي
الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية	حداد والغدير	المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – جامعة العلوم التطبيقية – عمّان مج(٧)-ع(١) ٢٠٠٤م	هدفت هذه الدارسة إلى : - التعرف على مدى إدراك مديري شركات إنتاج الأدوية محل الدراسة من حيث : • أهمية الابتكار والإبداع التسويقي . • البعد التسويقي للابتكار والإبداع . • واقع وآفاق الابتكار والإبداع . • دور الابتكار والإبداع لدى شركات الأدوية محل الدراسة . • دور الابتكار في تعزيز العلاقات بين شركات الأدوية محل الدارسة . • مدى أثر الإبداع والابتكار التسويقي على أساليب البحث والتطوير في شركات الأدوية .	توصلت الدراسة إلى: - إن الشركات الدوائية محل الدراسة تولي أهمية مناسبة للبحث والتطوير ولكنها تعطي اهتماما أقل للاستفادة من الأفكار التي قد تبدو غريبة للوهلة الأولى وكذلك للتعاون مع الشركات الأخرى ومؤسسات البحث العلمي والجامعات. - عزوف الشركات محل الدراسة لتحمل المخاطرة التي يمكن أن تساعد على الإبداع بالإضافة إلى أن اهتمامها أقل بشكل واضح بإيجاد نظام متكامل للمقترحات والأفكار أو تخصيص صندوق للاقتراحات .

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
			• المساهمة في اقتراح بعض التوصيات لشركات الأدوية لزيادة اهتمامها بالابتكار والإبداع التسويقي. • توفير قاعدة معلومات من شأنها مساعدة إدارات شركات الأدوية محل الدراسة لتبني مفهوم الابتكار والإبداع التسويقي.	- لم يصل اهتمام الشركات محل الدراسة بإيجاد العناصر الإدارية المساعدة على خلق روح الإبداع والابتكار . - وجود علاقة قوية بين التفكير الإبداعي من جهة وكل من أساليب البحث والتطوير والمخاطرة وتوفير قاعدة بيانات تسويقية والعمل الإداري وهذا دليل على أهمية هذه العناصر للحصول على الأفكار الإبداعية.
أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاسه على الأداء.	الجياشي	المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – جامعة العلوم التطبيقية – عمّان مج(٦)-ع(٢) ٢٠٠٣م	سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية : • التعرف على حالة الابتكار التي تتمتع بها المنظمة وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار التسويقي . • التعرف على حالة الابتكار التسويقي ومستوى الأداء في المنظمة .	أوضحت نتائج الدراسة ما يأتي : • ندرة الدراسات التي تتناول الابتكار التسويقي . • وجود علاقة طردية موجبة بين حالة الابتكار التي عليها المنظمة وحالة الابتكار التسويقي السائدة . • الابتكار في المنتوج له تأثير قوي وإيجابي في خلق الابتكار التسويقي ويزيد من فاعلية الأنشطة التسويقية . • أداء المنظمة ككل يتأثر بقوة بحالة الابتكار التسويقي في مجال البيع والتوزيع هو العنصر الأكثر فاعلية وتاثيراً على كل عناصر الأداء متفرقة.

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.	النفيعي	مجلة جامعة الملك عبد العزيز – الاقتصاد والإدارة- جدة مج(١٧) -ع(١) ٢٠٠٣م	هدفت هذه الدارسة إلى : ● التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية. ● اكتشاف طبيعية العلاقة واتجاهاتها بين العوامل الشخصية والوظيفية والإبداع التنظيمي . ● معرفة التأثير النسبي للخصائص الشخصية والوظيفية في كل مجالات الإبداع المحددة بالدراسة. ● محاولة الإسهام في توعية المديرين العرب بأهمية موضوع الإبداع و مداخله ومراحله وكيفية تشجعيه .	أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يأتي : ● وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع التنظيمي والذي يتصف باتخاذ القرارات الهامة والتعامل مع المشكلات وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة ودعم أصحابها والاستعداد لإيجاد أساليب وطرق عمل جديدة وتطوير العلاقات والاتصالات مع الآخرين ● كما وجدت الدراسة اهتماماً متفاوتاً في تسلسل أهمية مجالات الإبداع التنظيمي حيث أعطت الأهمية الأولى لحل المشاكل واتخاذ القرارات ثم تشجيع الإبداع ثم القابلية للتغير فروح المجازفة وأخيراً سعة الاتصالات . ● توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يختلف باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية كالعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة وطبيعية العمل بالإضافة إلى المستوى الإداري.

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع .	الفضلي	مجلة جامعة الملك سعود- الرياض م(١٥)- العلوم الإدارية (٢) ٢٠٠٣م	تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية : • التحقق من طبيعة العلاقات الأرتباطية بين جودة المدير كوكيل (وسيط) إبداع ومجموعة محتكرة من المتغيرات التنظيمية والذاتية (درجة التحدي التي توفرها وظيفة المدير لشاغلها ، الراحة التنظيمية العامة، العائد المالي للوظيفة،ظروف الترقية،العلاقات مع الزملاء في العمل، مدى كفاية المصادر اللازمة لأداء الوظيفة،والتطلع الذاتي إلى الأعلى) • التحقق من مدى وجود فروق بين المستويات القيادية الثلاثة (مدير،مراقب،رئيس قسم) على مستوى جودة ممارسة دور وكيل (وسيط) إبداع . • التوصل إلى الدلالات العملية الناجمة عن تناول طبيعة العلاقة الإرتباطية وتحليلها بين متغيرات الدراسة ودور المدير كوكيل إبداع • المساهمة في توفير أدب ميداني تحليلي مرتبط بأحد المتغيرات الحديثة في مجال الإدارة ونعني به متغير الإبداع .	خلصت الدراسة إلى مجموعة النتائج الآتية : • عدم وجود أي علاقة بين درجة التحدي الذي توفره الوظيفة وجودة دور المدير كوكيل إبداع وفي البيئة التنظيمية لعينة الدراسة . • عدم وجود علاقة إرتباطية بين متغير الراحة التنظيمية العامة ودور المدير كوكيل إبداع. • عدم وجود أي علاقة إرتباطية بين متغير العائد المالي للوظيفة ودور المدير كوكيل أبداع. • عدم وجود أي علاقة إرتباطية بين متغير ظروف الترقية ودور المدير كوكيل أبداع في التنظيم . • عدم وجود أي علاقة إرتباطية بين متغير العلاقات مع زملاء العمل ودور المدير كوكيل إبداع. • عدم وجود أي علاقة إرتباطية بين متغير كفاية المصادر ودور المدير كوكيل إبداع. • عدم وجود أي علاقة إرتباطية بين متغير التطلع الذاتي إلى أعلى (الطموح) وبين ودور المدير كوكيل أبداع.

نتائج الدراسة	أهداف الدراسة	نوع البحث	الباحث	عنوان الدارسة
خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : • كانت درجات الممارسة السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية في مجال الحساسية للمشكلات والمثابرة والمبادرة والمرح والطرافة والغرابة تمارس بدرجات متوسطة. • أشارت قيمة درجات الممارسة لمجتمع الدراسة حل بُعد المناخ التنظيمي الذي يتعلق ببعد الاستقلالية والدعم والتقدير والثقة والعدالة كانت بدرجات متوسطة . • أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سمات القيادة الإبداعية وبعضها البعض . • أتضح من النتائج وجود علاقات إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وبعضها البعض . • وجود علاقات إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين غالبية سمات القيادة الإبداعية وغالبية أبعاد المناخ التنظيمي . • لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعض سمات القيادة الإبداعية .	تهدف الدراسة إلى: • التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر . • رصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية . • الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي الإبداعي . • الوقوف على تأثير بعض المتغيرات (الجنس ، جهة العمل ، التخصص العلمي ، الخبرة القيادة) على اختلاف سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية. • الوقوف على تأثير بعض المتغيرات مثل الجنس وجهة العمل التخصص العلمي والخبرة القيادية على أبعاد المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية. • التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية .	مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)– القاهرة إصدار (كلنا مبدعون ولكن) ٢٠٠٣م	القرشي	القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي (دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية)

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	**القحطاني**	مجلة جامعة الملك سعود- الرياض مج(١٤) – العلوم الإدارية (٢) ٢٠٠٢م	تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية : ● التعرف على أهم محددات الإبداع عند العاملين في إدارات التطوير بالأجهزة الإدارية المركزية السعودية وترتيبها حسب درجة تأثيرها . ● التعرف على طبيعة الاختلاف في محددات الإبداع الإداري عند العاملين عينة الدراسة . ● التعرف على الفروق في محددات الإبداع الإداري عند مديري وموظفي إدارات التطوير الإداري . ● التعرف على العلاقة بين محددات الإبداع الإداري والخصائص الشخصية للعاملين. ● تقديم التوصيات والمقترحات المفيدة للتغلب محددات الإبداع وأفضل الطرق في تنمية الإبداع لدى العاملين عينة الدراسة .	أهم النتائج التي ظهرت في هذه الدراسة ما يأتي : ● أكثر محددات الإبداع الإداري تأثيرا هي غياب دعم القيادات الإدارية يلي ذلك جمود القيم والمفاهيم التنظيمية بينما المحددات الأقل تأثيراً هي ضغوط العمل أو انعدام حوافر الإبداع. ● وجود بعض العلاقات بين محددات الإبداع وبعض الخصائص الشخصية للعاملين بإدارات التطوير الإداري مثل وجود علاقة سلبية بين تخصص الموظف وغياب دعم القيادات الإدارية للإبداع الإداري. ● وجود علاقة سلبية بين مسمى إدارات التطوير الإداري والقيادة الإدارية كمحدد من محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري .
مستوى القدرة على الأداء الإبتكاري	الفقهاء	مجلة اتحاد الجامعات العربية – ع(٣٩) ٢٠٠١م	حاولت هذه الدراسة الوقوف على العلاقة الإرتباطية بين مستويات القدرة على الابتكار والمتغيرات المستقلة التالية :الجنس ، والمعدل في شهادة الدراسة الثانوية العامة،	أوضحت نتائج الدارسة ما يأتي: ● وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الكلية، ومستوى الدراسة في الجامعة) وبين القدرة على الابتكار لدى الطلبة.

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
			والتخصص في الثانوية العامة، والمعدل التراكمي في الجامعة ، والتخصص في الجامعة ، ودخل الأسرة ، ونمط التعلم .	• لم يظهر أي ارتباط ذو دلالة إحصائية بمستوى القدرة على الأداء الإبتكاري لأي من المتغيرات الأخرى المتضمنة في الدراسة وهي (المعّدل في الثانوية العامة ومتوسط دخل الفرد في الأسرة والجنس ، والتخصص في الثانوية العامة). *يتركز الطلبة الأكثر ابتكارا في فئتي أصحاب نمط الشخصية الحسية الطبيعية و أصحاب نمط الشخصية المثالية ويمكن تفسير ذلك بأن هذين النمطين يميلان لاستخدام الحدس وهو متطلب أساسي للإبداع .
العوامل المؤثرة على السلوك الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية	أيوب	دورية الإدارة العامة معهد الإدارة العامة الرياض مج(٤٠)، ع(١) ٢٠٠٠م	تتمثل أهداف الدراسة في التالي: • تسليط الضوء على أهمية السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين العاملين في البنوك التجارية ومستوى هذا السلوك الإبتكاري لديهم ثم تحديد مدى تأثر السلوك الإبتكاري للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذي يتبعه المدير في التعامل مع المشكلات الإدارية. كذلك تحديد أكثر العوامل السابقة تأثيراً لتفسير الاختلافات الموجودة في السلوك الإبتكاري لدى المديرين .	أوضحت نتائج الدراسة الآتي: • وجدت الدراسة أن مناخ العمل الذي يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً ، ثم علاقة المدير مع مديره الأعلى ، بالإضافة إلى العلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل ، كلها تساهم في تدعيم وتعزيز السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية . – أسلوب المدير التقليدي في التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة يسهم في تثبيط وإعاقة السلوك الإبتكاري لديه .

نتائج الدراسة	أهداف الدراسة	نوع البحث	الباحث	عنوان الدارسة
-السلوك الإبتكاري لدى المديرين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية كاختلاف مستوى التأهيل العلمي ومستوى الخبرة ، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع الخبرة ومستوى التأهيل العلمي .	• التعرف على مدى الاختلافات الموجودة في السلوك الإبتكاري لدى المديرين بإختلاف مستوى التعليم ، وطول فترة الخبرة لديهم ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك الإبتكاري لدى المديرين تبعاً لتجربتهم ورؤيتهم الخاصة بها .			
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : •لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة في إدراك المدراء لمفهوم الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس وسعي أولئك المدراء إلى ابتكار بعض الوسائل لتطوير العمل باستثناء وجود بعض العلاقات كوجود علاقة بين تأثير الخبرة في قرار الترقية بالاختبار و كذلك تفويض بعض الصلاحيات أو قرار الترشيح لحضور دروة تدريبية وبين سعي المدراء إلى اقتراح بعض الوسائل أو ابتكارها لترشيد أسلوب العمل وتطويره . • لا يوجد نمط أو توجيه عام نحو الإبداع أو تطوير علاقات العمل بين المدراء في الوزارت أو الهيئات الحكومية إلا أن هذا لا يمنع من وجود إبداع فردي يرتبط ببعض المدراء دون البعض الأخر.	سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية : • تحديد العلاقة بين مفهوم الولاء في علاقات العمل ومدى سعي المدراء إلى الإبداع في العمل من خلال اقتراح او ابتكار وسائل لتطوير العمل . •تحديد النمط الإبداعي للمدراء في الجهاز الحكومي بشأن بعض علاقات العمل .	المجلة العربية للعلوم الإدارية – الكويت مج(٧) –ع(١) ١٩٩٩م	**آل خليفة و الربيعان**	قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت

نتائج الدراسة	أهداف الدراسة	نوع البحث	الباحث	عنوان الدارسة
خلصت الدراسة إلى عدداً من النتائج ملخصها الآتي : * يعتبر الإبداع مطلباً أساسياً في منظمات اليوم ، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد فيها أم الجماعة أم المنظمة ككل ، وذلك لما لهذا الإبداع من علاقة ببقاء واستمرار هذه المنظمات في أدائها لمهامها بكفاءة وفاعلية . * أثبتت نتائج هذه الدراسة وجود معوقات الإبداع – المحددة سابقاً– في المنظمات السعودية باستثناء غياب الدوافع الداخلية للإبداع مما يدلل على أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع. * المنظمات السعودية تفتقر إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها.	سعت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يأتي : * تحديد وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات الحكومية السعودية وهي : (عدم وضوح الرؤية ، والخوف من الفشل ، والتمسك بالأنماط المألوفة ، وغياب جو الحرية ، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع ، وعدم التشجيع من قبل المنظمة ، والإعتماد المفرط على الخبراء ، ثم عدم شيوع جو المرح والتسلية في المنظمة . * التعرف على ما إذا كانت هذه المعوقات تختلف في درجة وجودها في المنظمات السعودية اختلافاً جوهرياً باختلاف نوع المنظمات ومسمى الوظائف الحالية . * تقرير طبيعة العلاقة بين معوقات الإبداع في المنظمات السعودية من جهة والمتغيرات الشخصية للمديرين من جهة أخرى (المرتبة ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخدمة)	دورية الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة الرياض مج(٣٩) – ع(١)– ١٩٩٩م	هيجان	معوقات الإبداع في المنظمات السعودية

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن	**التميمي و الحضرمي**	دورية الإداري معهد الإدارة العامة مسقط ع(٦٨) ١٩٩٧م	تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي: * قياس العلاقة بين حالات التجديد في البنوك التجارية في اليمن ودعم وتشجيع الإدارة العليا * قياس العلاقة بين حالات التجديد في البنوك وحداثة تعيين الموظف. * قياس العلاقة بين حالات التجديد في البنوك والتصور الحاصل في الصناعة المصرفية. * قياس العلاقة بين حالات التجديد في البنوك والتغيرات البيئية. * قياس العلاقة بين حالات التجديد في البنوك ودرجة المنافسة في الصناعة المصرفية.	توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها فيما يأتي : * أتضح أن دعم وتشجيع الإدارة العليا كان من أهم العوامل المؤثرة على التجديد في البنوك التجارية في اليمن . * وجود علاقة موجبة – لكنها ضعيفة – بين عملية التجديد وحداثة تعيين الموظف . * وجود علاقة موجبة – لكنها ضعيفة – بين عملية التجديد والتطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية مما يعكس أن البنوك التجارية في اليمن لم تواكب هذه التطورات بالمستوى المطلوب . * وجود علاقة موجبة – لكنها ضعيفة – بين عملية التجديد في البنوك وبين كل من التغيرات البيئية ودرجة المنافسة . * أهم أوجه التجديد كان في إدخال الحاسب الآلي ثم فتح فروع جديدة. * أهم معوقات عملية التجديد في البنوك هو البطء في انتقال الفكرة من المجال النظري إلى المجال التطبيقي ثم عدم وجود إدارة متخصصة تهتم بالبحث والتطوير .

عنوان الدارسة	الباحث	نوع البحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع	ذياب و خضير و فلاح	المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة ١٩٩٥م	هدفت الدراسة إلى : * قياس العلاقة بين فلسفة الإدارة وكل من (السلوك القيادي ، التركيب التنظيمي ، الإبداع التنظيمي) * قياس درجة التوافق بين كل من فلسفة الإدارة والسلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على درجة الإبداع ومستواه .	أبرز نتائج هذه الدراسة فيمايلي: *ارتفاع درجة السلوك القيادي – الاهتمام بالإنتاج والعاملين– في المنظمات ذات الفلسفة (Y) مقارنة بالمنظمات ذات الفلسفة(X). * ارتفاع درجة الرسمية، والمعيارية ، والمركزية في المنظمات ذات الفلسفة(Y).مقارنة بالمنظمات ذات الفلسفة(X) . * ارتفاع مستوى الإبداع في المنظمات ذات الفلسفة (Y) . مقارنة بالمنظمات ذات الفلسفة(X)
قدرات التفكير الإبتكاري وعلاقتها ببعض العوامل الانفعالية والدافعية لدى الإدارة العليا في قطاع البترول .	صقر	مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية –مج(٥) ع(٣–٤) ١٩٩٣م	تتلخص أهداف هذه الدراسة في : ● التعرف على المتغيرات والعوامل التي تميز المدير المبتكر في قطاع البترول وتفاعل هذه العوامل . مع الكشف عن التفاعل بين بعض العوامل الانفعالية و الدافعية وقدرات التفكير الإبتكاري . ● توجيه نظر المسؤولين عن تنمية القوى البشرية وإعداد القادة إلى ضرورة وأهمية تنمية وتطوير المتغيرات الانفعالية والدافعية وأيضا القدرات العقلية المتمثلة في عوامل التفكير الإبتكاري وذلك لإمكانية الاستفادة مما يتوافر لدى المديرين من استعداد للابتكار .	أسفرت نتائج الدراسة الآتي: ● أن المديرين من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بقدرات إبتكارية لا تتعدى حدود المتوسط . ● تتناسب القدرة على التفكير الإبتكاري لدى المديرين في عينة الدراسة تناسباً طردياً مع إجمالي العوامل الدافعية والانفعالية لديهم ● تتباين المكونات الانفعالية والدافعية في تأثيرها على إجمالي القدرة على التفكير الإبتكاري لدى المديرين من عينة الدراسة . ● يمكن التنبوء بقدرات المديرين على التفكير الإبتكاري لديهم إذا أمكن التعرف على العوامل الكامنة وراء سماتهم الانفعالية والدافعية .

- **تعليقات الباحث حول الدراسات السابقة :**

من استعراض الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها فإننا نلاحظ أن جميع هذه الدراسات قد تمت في بيئة اجتماعية واقتصادية مختلفة عن بيئتنا اليمنية مما يحد من إمكانية الاستفادة من هذه النتائج لمنظمات الأعمال اليمنية ، كما إننا نجد أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على دراسة اثر التفكير الإبداعي وعلاقته بتطوير المنظمات عموماً او الإسهام في التطوير الإبداعي وتعزيز الأداء بصفة خاصة ولكن اهتمامها بحل المشكلات الإدارية كان قليلاً وهذا يشكل محدداً آخر لإمكانية استخدام نتائج هذه الدراسات في مجالات إدارة الأداء ومعالجة المشكلات الإدارية المختلفة المرافقة بصورة طبيعية للحراك الإداري داخل المنظمات .

ولذا فإنه من الواضح أن هذه الدراسة تختلف كلية عما سبقها من الدراسات حيث أنها تسعى لتحديد علاقة التفكير الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية اليمنية بحل المشكلات الإدارية ، حيث يعتبر التفكير الإبداعي مهارة أساسية للتعامل مع المشكلات المختلفة .

وبناء عليه فإننا نجد أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى السابقة هو ما يلي :

- التركيز على البيئة اليمنية والمدير اليمني .
- السعي لإيضاح أن التفكير الإبداعي يجب أن يكون صفة من صفات المدير ،كما إنه خاصية يجب أن يتمتع بها كافة العاملين .
- السعي لمعرفة علاقة التفكير الإبداعي بحل المشكلات الإدارية من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات للحل الإبداعي لهذه المشكلات ، وستعمل هذه الدراسة على اقتراح بعض التوصيات لتحفيز وتنمية التفكير الإبداعي لدى المدير اليمني حتى تكون المنظمات اليمنية معملاً للإبداع في تحقيق التنمية والرفاهية .

الفصـــــــل الأول

التفكير الإبداعي .. المفهوم ، الأهمية ، العوامل ، الخصائص

المبحث الأول : مفهوم التفكير الإبداعي وأهميته

- **أولاً : مفهوم التفكير الإبداعي**
- **ثانياً : أهمية التفكير الإبداعي**

المبحث الثاني : عوامل التفكير الإبداعي وخصائصه ومعوقاته وتنميته

- **أولاً : عوامل التفكير الإبداعي .**
- **ثانياً : خصائص التفكير الإبداعي ومعوقاته .**
- **ثالثاً : تنمية التفكير الإبداعي**

المبحث الأول: مفهوم التفكير الإبداعي وأهميته

أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي :

يواجه الباحث الذي يحاول دراسة الإبداع ومظاهره ومراحله بهدف الوصول إلى تعريف جامع للإبداع عدّة صعوبات لعل هذه الصعوبات تتضح من خلال مجموعة الآراء التي أوردها علماء النفس والاجتماع والإدارة والتربية الذين تناولوا ظاهرة الإبداع وأبعادها بالبحث والدراسة والتحليل .

ويعرف التفكير بأنه : " عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير ما ؛ ويتم استقباله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمسة " (سليمان ، ٢٠٠٧: ٤٥).

والإبداع يعد نشاطاً ذهنياً وسلوكاً أساسياً من سلوكيات الإنسان(Hiam,1999: 321) ويمكن لكل شخص أن يكون مبدعاً .. فالإبداع هو جزء من نسيج كل الفكر البشري(روث،٢٠٠١: ٩١) وتجدر الإشارة إبتداءً إلى بعض المفاهيم الشائعة عن الإبداع وهي أن عدداً قليلاً من الناس هم المبدعون وأن الأذكياء فقط هم المبدعون وأنه لكي تكون مبدعاً يجب أن تكون إلى حد ما محظوظاً ، وأن الإبداع إلى حد كبير وراثي ، وإنه لمن دواعي السرور الإفادة بأن كل المفاهيم السابقة عن الإبداع مفاهيم خاطئة ، بل إنها تمنع الإبداع في معظم المؤسسات والشركات يومياً . (Daniels,2000: 326)

وقد يوصف بالإبداع : الفرد المبدع ، أو الفعل ، أو الناتج الإبداعي(حنورة،٢٠٠٣: ٢١)

كما أن الذكاء ليس هو الإبداع ؛ وبالتالي فإنهما نوعان مختلفان من أنواع النشاط العقلي للإنسان (سليمان،٢٠٠٧ : ٨٤) .

فالتفكير الإبداعي هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات وقدرة كبيرة على تحليلها وتقييمها ، وإدراك نواحي النقص والقصور فيها ، كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدرة كبيرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالتميّز والتفرد والجدّة ، كما يتميز بالسهولة في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير ، وبالمرونة في التحول من فكرة إلى أخرى ، ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدرة كبيرة على التخيل والتصور والإنشاء والتركيب والبناء ، وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزة لفهم الواقع والتعبير عنه وتغييره إلى الأفضل، وتكون نتائجه خلاّقة وليست روتينية أو نمطية .

وقد حرص الباحث على استعراض العديد من التعريفات التي تمثل معظم وجهات نظر الباحثين والكتّاب في هذا المجال ومن ذلك :

أ. يُعرف الإبداع في المعجم الوسيط ما خلاصته الأتي : بدعه .. بدعاً أنشائه على غير مثال سابق ، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشي من العدم ، ويتميّز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة ، أي أن لفظ الإبداع يطلق على الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد أو الخدمة المميّزة أو الفعل أو العمل المبتكر المتميّز في مجاله ، وتقرّه العقول الإنسانية السليمة لجماله وبهائه ، وتسعد به المشاعر والقلوب السويّة لما فيه من تفوّق واضح ومن جديد غير مسبوق (المعجم الوسيط ، ١٩٧٢: ٤٣) .

ب. ويعرّف الإبداع في معجم المصطلحات الإدارية بأنه يتمثل في مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثه لم تكن معروفة من قبل ، في حين عرّف الابتكار (التجديد) بأنها عملية تتضمن تقديم منتج جديد أو أفكار أو خدمات جديدة إلى السوق . ويشترط أن يكون المنتج الجديد مختلفاً عن المنتج الحالي ، أو على الأقل أن يدركه المستهلك على أنه منتج مختلف . ومن الممكن أن تكون عملية الابتكار ممتدة بحيث يتم تطوير المنتج نفسه،أومتقطعة بحيث يتم تقديم منتج جديد تماماً(معجم المصطلحات الإدارية،٢٠٠٧ :١٠٨) .

أما الإبداع باللغة الإنجليزية فهو يعني (Innovate) أي إحداث أو إيجاد شي جديد ، وقد عُرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من خارج المنظمة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج ، الوسيلة ، النظام ، العملية ، السياسة ، أو برامج الخدمات المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عن تطبيقها (الساعد ، ٢٠٠٤ : ٣٨) .

ج. عرّفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع بأنه " عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة " (ASFTD,1989)

د . ويعرف خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) الإبداع بأنه (بميك ، ٢٠٠٣، ٥٨) :

- عملية ينتج عنها عمل جديد ، يُرضي جماعة ما ، أو تقبله على أنه مفيد .
- أنه عملية التفكير المخاطر الذي يتميّز بالإنحراف بعيداً على الأتجاه الإصلي السائد ، محطماً القالب . فيصير معرضاً للخبرة ، ويسمح لشي مّا بأن يؤدي إلى شي أخر .
- أنه ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصلية ومفيدة .

يستعرض (أبو جادو) عدداً آخر من تعريفات الإبداع حسب وجهات نظر المختصين في هذا المجال كالتالي (أبو جادو ، ٢٠٠٤ ، ٢٤-٢٧) :

- يرى (تريفنجر) أن الإبداع من المفاهيم المميزّة التي لا يوجد لها تعريف موحّد ، يحظى بالقبول في مختلف الدوائر النفسية في العالم ، ويذكر أن هناك أكثر من مائة تعريف للإبداع أو التفكير الإبداعي .

- أما (كالفن تايلور) فيذكر أن جهوداً كبيرة قد بذلت لاستيعاب مفهوم الإبداع ، وأن هناك أكثر من خمسين تعريفاً لهذا المفهوم ، تمكّن من تصنيفها في ست مجموعات وهي :

١- تعريفات الجشطلت *أو الإدراك ـ Gestalt or perception Definitions

تركز هذه التعريفات على إعادة تجميع الأفكار أو إعادة البناء الكلي ، ويمثل هذه الاتجاه (Wertheimer) ، حيث يُعرف الإبداع بأنه تدمير جشطلت قائم لبناء جشطلت أفضل .

٢- تعريف الناتج النهائي End product Definitions

ويمثل هذه الفئة من التعريفات (شتاين) ، إذ يرى أن الإبداع عملية ينتج عنها عمل يتميز بالجدّة ، تقبله جماعة في فترة زمنية لقدرته على تلبية إحتياجات هذه الجماعة .

٣- تعريفات جمالية (تعبيرية) - Aesthetic(Expressive) Definitions

ويكون التركيز في هذه التعريفات حول القدرة على التعبير عن الذات وتكمن الفكرة الرئيسية في حاجة الفرد للتعبير عن احتياجه بطريقة فريدة ، ومن التعريفات التي تتضمنها هذه المجموعة تعريف (ثيرستون) الذي يشير إلى أن الإبداع يمثل قدرة على تحسس المشكلات ، وتعريف (جيرلين) الذي يرى أن الإبداع عملية تغيير في تنظيم الحياة الشخصية للفرد .

٤- تعريفات التحليل النفسي - Psycho analytic- Definitons

وينظر للإبداع في هذه المجموعة بأعتباره محصلة لتفاعل ثلاثة متغيرات في شخصية الفرد هي : الهو (id) والأنا (ego) والأنا الأعلى (super ego) ويفترض بيلاك (Bellack) أن جميع أشكال الإبداع متغيرات تعمل بشكل دائم في شخصية الفرد للوصول إلى حالة الإبداع لا بد من كبت الأنا ، كي تبرز على السطح محتويات الشعور وما قبل الشعور .

---

* الجشطلت كلمة ألمانية ليس لها مقابل دقيق في اللغة الإنجليزية وقد اقترحت مصطلحات عديدة لهذة الكلمة مثل (الشكل – التشكيل – الصياغة – الهيئة – الجوهر – الطريقة – الطراز ...) وقد شاع هذا المصطلح في الإنجليزية والعربية ، والثورة المركزية لهذا المصطلح هو أنه يستخدم للإشارة إلى الكليات الموحدة والبنيات الكلية أو الكاملة التي لا يفهم الكشف عن طبيعتها ببساطة من خلال تحليل عناصرها المنفصلة عن مجموع أجزائه وأنه ليس مجرد جمع الأجزاء ويشكل هذا المبدأ جوهر حركة علم النفس الجشطلتي ، وهي الحركة التي نشأت في ألمانيا حوالي عام ١٩١٠م وما بعدها في مقابل علم النفس الذي كان يهتم بتحليل العمليات والنشاطات النفسية إلى عناصر ومكونات فرعية .

وقد أكد أقطاب إطار الجشطلت (كوهلر – كوفكاء– فرتهيمر) بأن الفرد يدرك الموقف ككل ، فللكل مميزاته وخواصه التي ليست للأجزاء ، ولا نستطيع أن ندرس خواص الكل من الجزء ، كما لا يمكننا دراسة خواص الماء من مجرد دراسة خواص الأكسجين والأيدروجين اللذين يدخلان في تركيبه (عبد الحميد ، ٢٠٠٠ : ٥٣)

- تعريف فخرو التي ترى أن الإبداع نمط أو أسلوب حياة بشكل كلي وشامل بالنسبة للإنسان المبدع ، يرتبط بالذات كطاقة خلاّقة ، تتحقق استجابتها عندما تبلغ درجة عميقة من التفاعل والإستفادة مع حركة الواقع بكل ما ينتجه من ظواهر وعلاقات وتناقضات .

وتعتقد أن هذا المفهوم يتشعب ليشمل القدرة على تخطى الذات والتحرر الدائم من النظرة الجامدة، وعدم التسليم بما يتم اكتشافه والدوران حوله ، وإنما تجاوزه إلى أفق آخر وذلك بالانفتاح على العوالم المتنوعة الخصبة والتفكير في نسق مفتوح .

- تعريف روشكا (العالم الروماني الشهير) فيرى أن الإبداع هو : الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية ، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ، وذي قيمة للفرد أو المجتمع الذي يعيش فيه ، أي أن الإبداع حصراً هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدّة والأصالة والقيمة . إما الإبداع بمعناه الواسع فهو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات إذا تم الوصول إليها بطريقة مستقلة ، حتى لو كانت غير جديدة على المجتمع في مجال العلم بشكل عام

- تعريف (فيلدهوزن) والذي يعدمن الروّاد في مجال تعليم الإبداع حيث يرى أن التفكير الإبداعي نشاط معرفي ، يتضمن تطويراً واستخداماً لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير ، واتخاذ القرارات وضبط العمليات فوق المعرفية ، ويعتقد أن هذا النمط من التفكير يمكن تطويره وتعليمه.

- تعريف (هارودحاردنر) حيث يرى أن المبدع هو ذلك الفرد الذي يتمكن بشكل منتظم من حل المشكلات وتطوير النتاجات ، أو طرح التساؤلات الجديدة في مجال معين ، بحث تتميز بالجدّة وتحظى بالقبول في وسط اجتماعي معينّ .

- تعريف (جروان) حيث يرى أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة ، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة ، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية ، في حين يرى أن التفكير الإبداعي نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً ، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة .

- تعريف (تورانس) وهو أكثر التعريفات شيوعاً للتفكير الإبداعي حيث يرى أن الإبداع عملية تحسس لمواطن الصعوبة والمشكلات والوعي بجوانب الاختلال ، وعدم الانسجام أو النقص في المعلومات ، ووضع الفرضيات وتخمين الحلول المناسبة واختبار هذه الفرضيات ومراجعتها وتعديلها ، وإعادة اختبارها في ضوء المعطيات المتوافرة وأخيراً عرض النتائج .

هـ. التفكير الإبداعي هو عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاّقه تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد (البريدي ،١٩٩٩ : ٥٠) .

و. تعريف (حجاب) بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة . أو القدرة على الإتيان بحلول جديدة للمشكلات والمواقف ، أو عملية يتحقق من خلالها الإنتاج الإبداعي.

- ويضيف أنّه حل جديد لمشكلة مّا.

-هو نشاط أو عملية تقود إلى إنتاج يتصف الجّدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع. والمعيار الرئيسي لتقويم الإبداع هو أن يكون الناتج فيه جديداً أو أصيلاً وذا قيمة للمجتمع في الوقت ذاته (حجاب ، ٢٠٠٤ ، ٧-٨) .

ز. وعرفه بعض الباحثين على أنه (الساعد ، ٢٠٠٤ : ٣٨) :

(قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية ، والمرونة التلقائية ، والأصالة) .

وعرفه آخرون بأنه : نشاط عقلي مركب وهادف، توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول ، أو التوصل إلى نواتج اصلية لم تكن معروفة سابقاً) .

كما أنه عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير عن طريق إحدى الحواس الخمس .

كما يعتبره البعض مقدرة شخص ما في حالة اختيار أن يعدّل من القيود المفروضة ذاتياً عليه كي تمكنه من انتقاء سلسلة إجراءات أو الوصول إلى النتائج ، على غير ما هو معتاد ، والتي هي أكثر كفاءة أو أعلى قيمة إليه من أي اختيار آخر (روث ، ٢٠٠١ : ٩٠) .

ح. كما يستعرض (النفيعي) تعريفات أخرى للإبداع تمثل وجهات نظر متعددة حسب التالي(النفيعي ، ٢٠٠٣ ، ٨ – ٩) :

- الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه .
- الإبداع هو إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن .
- التفكير الإبداعي هو تفكير ذو نتائج خلاّقة وليست روتنية ونمطية .
- التفكير الإبداعي هو العملية التي تنتج عنها حلول أو أفكار جديدة تخرج عن الإطار المعرفي المعلوم لدينا بالنسبة لمعلومات الفرد الذي يفكر للمعلومات السائدة في البيئة .

- الإبداع مصطلح يستخدم أساساً في التعبير العلمي بنفس الطريقة التي يستخدم بهـا فـي الحيـاة اليومية ، ويشار بها إلى العمليات العقلية التي تقود إلى حلول وأفكار وتصورات ومنتجـات فنيـة ونظريات وإنتاجات تكون متفردة وجديدة .
- الإبداع يعني الإتيان بشي جديد أما في سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة وتبين الأفكار الجديـدة أو أسلوب في التفكير أو السلوك .

مما سبق يتضح أن الإبداع يعكس قدرة الإنسان على أن يصبح حساساً للمـشكلات وإيجـاد الحلول لها والإبداع ليس تكنولوجياً فقط ، فقد يكون إدارياً أو اقتصاديا أو اجتماعياً ، كما أنه يساعد على الوصول إلى شي جديد ، إذ أنه أمر غير مقتصر على اختراعات العلماء والباحثين في العلـوم الطبيعية ، وإنما هناك إبداعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية قد يكون هذا الإبـداع سـلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس ، أو خدمة تسهل لهم أمورهم ، أو أفكار يستفيدون منهـا في حياتهم المعيشية .

كما قد يتخذ أشكالاً في صورة السلعة أو الخدمة أو حجمها ومحتوياتها أو طريقـة وموعـد تقديمها أو التنويع في استخداماتها أو إطالة عمرها أو تخفيض تكاليفها أو كفاءة أدائها ، أو التوصـل إلى سياسة تحقق ولاء العاملين مثلاً أو انخفاض نسبة الغياب أو زيادة تعاون الأفراد بعـضهم مـع بعض أو التوصل إلى طريقة يقرّب فيها المشرف أو الإداري بين مرؤوسيه ويدفعهم للعمل بـروح الفريق وبالتضامن نحو هدف واحد يفضلونه جميعاً مما يعني أنه أبتكر هذه الطريقة .
إن مقدرة القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم والوصول من ورائه إلى وضع تنظيمي أفضل إنما يعد إبداعاً .

ويتسع مفهوم الإبداع ليشمل كل من الاختراع والابتكار ، حيث ان الاختراع يعنـي خلـق شيء لم يكن موجوداً من قبل مثل منتج أو نظام معين . أما الابتكار فهو يتمثل في تطوير شيء قائم ، أو دمج وتأليف شيئين أو أ:ثر في واحد أكثر إفـادة ، أو إفـراز فكـرة جديـدة لحـل مـشكلة قائمة.(مصطفى،٢٠٠٦ : ٤١٧) .

على هذا الأساس ، يتبين أن الإبداع عملية ممكنة في شتى المجالات ، حيث ينصرف الذهن عندما نتحدث عن الإبداع والابتكار إلى ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلـوم الطبيعيـة والهندسية والكيميائية ، ولكن هناك أيضاً اختراعات فـي ميـدان العلـوم الإداريـة والاجتماعيـة والإنسانية . بمعنى آخر أن المجال دائماً مفتوح للإبداع في كل المجالات والميادين .

في ضوء التعاريف السابقة التي تناولت مفهوم الإبداع تبعاً لاختلاف وجهات نظر البـاحثين والكُتّاب يشير مصطفى إلى تأطير لهذه التعاريف في عدد من المداخل وذلك على النحـو التـالي : (مصطفى، ٢٠٠٣: ٩-١٠)

المدخل الأوّل : يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبنى التغيير .

يمكن تعريف الإبداع على أساس هذا المدخل بأنه (الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقوم على تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد والجماعة). والإبداع تصوّر أصيل للبدائل التي يمكنها المساهمة في مواجهة المشكلات القائمة أو المحتملة وقد عبّر عنه (Flinn) بدرجة تبني المنظمة والفرد لأفكار جديدة بوقت قصير مقارنة بالمنظمات الأخرى . وأوضح (Zaltman) الإبداع بوعي الوحدات وتبنيها للمبتكر من الأفكار والتطبيقات والموارد . أما (Marcus) فيرى أنه إدخال تطبيقات و أساليب جديدة تحل محل المألوف منها .

ويعرفه (Kinght) بأنه تبني التغيير الجديد في المنظمة والبيئة ذات العلاقة ، إن الإبداع هو (شي جديد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة) .ويعرفه (Daft) بأنه تبنى الجديد من الأفكار والسلوك من قبل المنظمة .

المدخل الثاني : يركز على تعريف الإبداع من خلال مراحله أو كونه عملية (Process) .

فيعرفه شتاين بأنه (عملية ينتج عنها عمل جديد يُرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد) كما يعرفه Piero&Delbeq على أنه "عملية ابتكار وتبني وتطبيق أنشطة وأفكار جديدة في تنظيم مُعيّن " . كما أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة .

ويرى (Luthans) بأنه " العملية التي تمر بثلاثة مراحل وهي مرحلة الإعداد ومرحلة التفتق ومرحلة التحقق " .

المدخل الثالث : يركّز على الصفات والسمات أو الخصائص التي تميّز الأشخاص المبدعين .

وهناك من الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والرؤيا ونفاذ البصيرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والثقة بالنفس وسرعة البديهة والقدرة على التعامل مع الآخرين والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات وعلى هذا الأساس يُعرف الإبداع بأنه (عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من مقدرات عقلية وفكرية وصفات شخصية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة في أن ينتج إنتاجاً نافعاً للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه) .

وأوضح (ديفين) أن التفكير الإبداعي يرجع لتلك القدرات التي يتصف بها معظم الناس المبدعين ، وهذا القدرات تحدد ما إذا كان للشخص القدرة على إظهار السلوك الإبداعي لدرجة جديرة بالملاحظة .

- **المدخل الرابع :** يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية الكافية للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية ، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد للتفوق أو التميّز .

وكما أن الإبداع متعدد الأوجه والجوانب ، يمكن النظر إليه من خلال أربعة مناح هي:

١- مفهوم الإبداع على أساس الفرد المبدع - Creative person :

ويعني (المبادأة التي يبديها الشخص في قدرته على التخلص من النسق العادي للتفكير بإتباعه نمطاً جديداً من التفكير .) .

٢- مفهوم الإبداع على أساس الإنتاج - Product :

وهو أن الإبداع عبارة عن ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الشخص ما يكتسبه من خبرات.

٣- مفهوم الإبداع على أساس أنه عملية - Process :

ويقصد به أنه (عملية تتضمن معرفة دقيقة بالمجال وما يحتويه من معلومات أساسية ، ووضع الفروض ، واختبار صحة هذه الفروض وإيصال النتائج إلى الآخرين .

٤- مفهوم الإبداع على أساس بناء البيئة - environment :

ويقصد بذلك (البيئة التي تساعد وتهيئ إلى الإبداع جميع العوامل والظروف المحيطة بالفرد التي تساعد على تحرر الإبداع).

وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار ، وإنما هو عملية تتضمن القيادة والرؤية ، وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد أو الفريق ، واستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة (حوامدة وَ حراحشة ، ٢٠٠٦: ٤٩٥) .

ومن خلال عرض التعاريف السابقة ، يخلص الباحث هنا إلى أن التفكير الإبداعي هو عبارة عن :

- طاقة كامنة لدى كل فرد ، تتطلب مجموعة من المحفزات الداخلية والخارجية لإطلاقها وتوظيفها توظيفاً امثل لحل المشكلات التي قد تعترض الأفراد والمؤسسات ، حيث أن هذه الطاقة الكامنة لدى الأفراد قابلة للنمو والتوجيه في إطار بيئة مناسبة تحترم طاقات أفرادها وتشجعهم على المخاطرة المحسوبة في سبيل الجديد النافع من الأفكار والرؤى والتصورات التي تسهم بدورها في مواجهة المشكلات والتحديات بروح ملئها التفاؤل ونظرة يحدوها الأمل نحو واقع ومستقبل أفضل وأكثر رفاهية .

ونعني بالتفكير الإبداعي لدى المديرين : تلك الطاقة الهائلة والكامنة لدى مجموعة من القائمين على العمل في المنظمات المختلفة ، هذه الطاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في

حل مشكلاتها الإدارية المختلفة ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة بما تفرزه هذه الطاقــة مــن أفكار وأساليب ووسائل جديدة ونافعة .

والمديرين في منظمات الأعمال المختلفة يمثلون شريحة هامة في المجتمع بما لـــديهم مــن خبرات ومهارات لاقتناص الفرص واستغلالها الاستغلال الأمثل بالإضافة الى مواجهــة التحــديات وإعادة صياغتها صياغة إبداعية مناسبة لتتحول التحديات الى فرص ايجابية تعزز حل المــشكلات الإدارية وتدعم تحقيق الأهداف المرسومة ، أو على الأقل تجاوز التحديات بأقل الخسائر الممكنة .

ثانياً : أهمية التفكير الإبداعي :

يكتسب التفكير الإبداعي أهمية متميزة لدى الأفراد والجماعات والمنظمات ، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب ، أصل فقهي وقاعدة شرعية ومنهج وطريق حياة أجمع عليها علماء الفقه والأصول في الإسلام ، وتطبيقها على أرض الواقع أنه مع تطور حركة الحياة في شتى المجالات وتعدد وتنوع طرق ووسائل التفكير والتعليم والاتصال والإنتاج المختلف أصبح لزاماً علينا تحديث وتطوير طرقنا في التفكير والتعليم والعمل والإنتاج بما يتواكب مع طبيعة وتحديات العصر الذي نعيشه ، ومن ثم أصبح الإبداع والإبتكار فريضة شرعية وضرورة بشرية (الديب ، ٢٠٠٧ : ٣١) ، كما إن العقل العربي يتميّز بالخيال الذي قد يدفعه أحياناً إلى أن يأتي بأفكار إبتكارية رائدة(توفيق،٢٠٠٤: ١٦) .

لذا يمكن حصر هذه الأهمية في الآتي :

١- التجويد والتحسين:

لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة آنية ، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة (السويدان ، العدلوني ، ٢٠٠١ : ٢٠) .

فعلى سبيل المثال عندما يكون هناك أخطاء في مراحل العمل فإننا نحتاج إلى التفكير المنطقي أو إلى الخبرة لإزالة هذه الخطأ . ولكن عندما نريد تحسين وتطوير الأداء في العمل ، وبالتالي زيادة الإنتاجية يكون التفكير الإبداعي هو المهم هنا ، فحينما ننشئ قسماً جديداً في الجامعة فإن هذا القسم بالرغم من استقلاليته ما زال يتبع الجامعة بأفكارها وانتماءاتها المختلفة .ولجذب الطلاب إلى الالتحاق بهذا القسم لا بد من الاعتماد على التفكير الإبداعي الذي يأتي بالجديد ويضيف إضافات لم يسبق لها مثيل (توفيق والقرشي ، ٢٠٠١: ١١٩) .

وتكمن حاجة المنظمات إلى الإبداع من أجل التطوير الإداري حيث يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها بالقدرة على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الدائم الذي يقوم على التغيير المستمر ، والذي يتوقف على مجهودات العاملين من الأفراد في إدارات التطوير الإداري .
ويرتبط ذلك أيضا بالإبداع في أساليب إعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لإدارة تلك الأجهزة وما يتطلب ذلك من أعادة صياغة للقوانين واللوائح والإجراءات والبحث عن وسائل أكثر إبداعاً وقدرة على تحقيق احتياجات تلك الأجهزة (القحطاني ، ٢٠٠٢ : ٣٣٩) .

بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع يعد عاملاً قوياً لإثارة الحماس . فعندما يتمكن العاملون من أداء بعض الأعمال الإبداعية ، فإن هذا يشعرهم بالرضا عن أنفسهم وعن عملهم .(Hiam,1999:320)

وبشكل عام فإن للإبداع أثراً مهماً في تحقيق التطوّر والتقدم الاقتصادي والاجتماعي للأمم، فالدول النامية الجادة والحريصة على الوصول إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق التقدم والرقي لشعوبها لابد أن تولي جل اهتمامها للإبداع والابتكارات ورعاية المبدعين والمبتكرين من أبنائها ويتم ذلك بتوفير الظروف المناسبة وتهيئة الظروف المشجعة على الإبداع .

إن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية ، وإنما في عدم الاهتمام بالإبداع وعدم الاستفادة من طاقات الفرد وإمكاناته المتجددة وأفكاره المبدعة وتسخير هذه الإمكانات لتطور المنظمات وتقدمها ليصنع المستقبل الزاهر للأمم ويرتقي بها لتحقق ما تنشده من الازدهار والرفاهية وكذلك إلى تشرذم الجهود الجماعية والفردية اللا مؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي، وكان الأفضل تركيز الجهود الإدارية على الجوانب السلوكية التي تهدف لخلق الثقافة التنظيمية المشتركة لأجل إنجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح والتطوير الإداري .

وعلى الرغم من أنها من أهم مرتكزات التطوير الإداري ، الإ إن هذه الجهود تستسهل التطوير الإداري في الجوانب الهيكلية والتنظيمية مثل إعادة التنظيم ووصف وتصنيف الوظائف ، وكان الأفضل أن تركز جهودها على التطوير السلوكي والإبداعي وبيئة العمل وتحسين العلاقات الإنسانية لأن العلّة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية وإنما البلاء في البشر الذين يعملون فيها.

ولا يمكن للمنظمات بكامل أنواعها أن تستمر وتدوم دون الاهتمام بالإبداع لأنه أحد وسائل البقاء والنمو والتطور (النفيعي ، ٢٠٠٣ : ٣-٤) .

٢- حل المشكلات ومواجهة الأزمات :

تكمن فائدة التفكير الإبداعي في التعرف على المشكلة مع تحديد أبعادها تفصيلياً ، فالتفكير الإبداعي يساعدنا على التعرف على المشكلة ويضع لنا بدائل الحلول فالهدف هو البحث عن المشكلة وهذا هو سبيل المبدعين ، فالمبدع هو الشخص الذي يضع يده على المشكلة ثم يقوم بعد ذلك بحلها ، كما يساعد التفكير الإبداعي على تجنب المشاكل قبل أن تحدث . (توفيق والقرشي ،٢٠٠١ : ١١٩) .

وكما أن مواقف الصراع ، تتضمن المساومة والتفاوض حيث ينشأ التناقض في المصالح ، فيبحث كل جانب عن سبيله الخاص . فالمناهج المأخوذ بها في مواجهة الصراع ، يشيع فيها

استخدام القوة والضغط بما يتضمنه هذا من إثارة لمشاعر الخوف والألم ، الاعتماد علـــى التفكيـــر الابتكاري يمكن أن يتيح لنا اكتشاف نطاق أوسع لمواجهة الصراع ، فالبحث عن البدائل في مواقف الصراع ، لا يقف عند حد المفاهيم البديلة في الرؤية العامة، بل في كل حركة أو تطوير للموقــف (حسين ، ٢٠٠٢ : ٦٩) .

إن التفكير المبدع بوصفه نمطاً راقياً للسلوك يظهر في حـــل المـــشكلات ، كمـــا أن حـــل المشكلات يعد إبداعاً إذا ما حقق توافقاً مع واحد أو أكثر من الشروط الآتية :(المشرفي،٢٠٠٥ : ١٠٤)

- أن يمثل إنتاج التفكير جدة وقيمة ، سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للثقافة.
- التفكير اللاإتفافي ، أي التفكير الذي يغير أو ينفي الأفكار المقبولة مسبقاً .
- التفكير الذي يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية العالية التي تظهر على مسار العمل بشكل متقطع أو مستمر ، والذي تكمن فيه القدرة العالية لتحقيق أمر ما.

بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها (مصطفى ، ٢٠٠٦ : ٤١٧).

إن الثروة الحقيقية لأية أمة من الأمم لا تكمن فيما تمتلكها ؛ وإنما تكمن في كميـــة الأفكـــار البناءة التي تخلصها من القيود وتعلمها حل المشكلات (بكّار ، ٢٠٠٠ :١٦).

ولقد أصبحت القدرة على الإبداع من سمات القائد الناجح التي تدعم الدور الجديد للقيادة في عصر المعرفة (زايد ، ٢٠٠٦ : ٢٧) .

إن الأشخاص المبدعين يستمتعون بالتحدي ، ويميلون للنظر إلى المشكلات على أنهـــا مـــن وسائل تحقيق أهدافهم .. وهكذا فحل المشكلات بالطريقة الإبداعية يتطلب أكثر من إيجاد حل جيـــد لها .(Rowe,2004:93) .

٣- الإبداع يعد إحدى الخصائص الهامّة للمنظمات المعاصرة :

نتيجة للتطورات المتسارعة وتصاعد الاهتمام بالمعرفة ، ورأس المال الفكري ، وبمنظمات التعلم ، وباقتصاد المعرفة مع نهايات القرن العشرين ، ظهر الإبداع بوصفه مطلباً وحاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين ، التي تؤسس السلطة فيها على العقل المفكر ، وتقوم اقتصادياتها على اقتصاد المعرفة الإنسانية ، والتحول في مفهوم الإدارة من استثمار رأس المال المـــادي إلـــى استثمار رأس المال المعرفي (عيد وَ هيبة ، ٢٠٠٤ : ٩) .كما يعد الإبداع إحـــدى الخـــصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية ، وما يرافـــق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفـــاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة .

وإذا كانت الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماما جدياً وأصيلاً بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها ، واحتضان الابتكار والتغيير في منشآتها ، لتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها ، فإن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التركيز على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الابتكارية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها ، وتوظف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها ، لترقى بأدائها ، وتختصر المسافة الزمنية في سباق الابتكارات والاختراعات والأخذ بأساليب وتقنيات العصر الحديث . (أيوب ، ٢٠٠٠، ١-٢).

إن الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه ، وهذه الفجوة تحث إدارة المنظمة على دراسة وتبني أسلوب جديد (حوامدة وَ حراحشة ، ٢٠٠٦ : ٤٩٥).

ويشار إلى إننا نكون بأمس الحاجة إلى التفكير المنطقي الإبداعي أو إلى استلهام الخبرة العملية عندما تكون هناك أخطاء في مراحل العمل أو في الظروف بالغة الصعوبة إن هذا النوع من التفكير ضروري للتعرف على المشكلة منذ البداية . . مع تحديد أبعادها بالتفصيل . ووضع بدائل الحلول وهذا هو سبيل المبدعين الذي قد يساعد في حل المشكلة قبل أن تحدث في الواقع(عبد الله ، ٢٠٠١: ٢٥) .

إن مهمة التنبؤ واستشراف المستقبل ليست مهمة هينة . فبحوث المستقبل هي جهد علمي مركب يحتاج إلى الإبداع ، والخيال وقبول ممارسة المخاطر الفكرية ، وحينما نخطط للمستقبل فإنما نعتمد على البيانات والمعلومات المتوفرة وهي بالتأكيد غير كاملة ، ولذلك يعطي التفكير الإبداعي مزيداً من الإمكانات المتاحة التي تساعد في اتخاذ القرار ، وهنا نجد أن الاعتماد على عدّة نتائج من التفكير الإبداعي أفضل من الاعتماد على أي نوع من أنواع التفكير الأخرى كما قد يتمتع بعض القادة السياسيين والقادة العسكريين وكبار العلماء بما يمكن أن نطلق عليه القدرة التوقعية التي تدربوا عليها في التنبؤ بالمستقبل وبالتالي العمل على التأثير فيه .

ويمثل العصر الحديث الذي نعيش فيه قمة التطور التكنولوجي ، ذلك التطور الذي مثل خلاصة إنتاج العقول البشرية المبدعة ، ومن هنا كان لا بد من الاهتمام بالإبداع ، لأنه يمثل حاجة من الحاجات المهمة لدى المجتمعات من أجل تنمية وازدهار واستغلال طاقات أبنائها وقدراتهم الكافية في شتى المجالات .

ولقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة حركة واسعة تدعو إلى تنشيط الاهتمام بالمبدعين ، وتركز على ضرورة الكشف عنهم وتشجيعهم في سن مبكرة كما تلح على ضرورة توفير المناهج والبرامج التربوية التي تلبي احتياجاتهم ، فالتعرف على العقلية الإبداعية في سن مبكرة ليس بالشيء اليسير، كما إن كيفية تنميتها تعد أحد المشكلات التي تتحدى علماء هذا العصر. ولقد

أجمعت معظم الدراسات والبحوث على أنه يمكن تنمية التفكير الإبداعي والتدريب عليه ، لذلك فقد أخطأ من أعتقد أن الإبداع والابتكار لا يمكن تعلمه أو اكتسابه ، ومن ظن أن الإبداع **مقصورٌ** على العلوم الطبيعية ونتائج التجارب المعملية فحسب ، ولكن الإبداع يمتد لجميع مجالات المعرفة والأنشطة فالإبداع هو الحياة (عبدالله ، ٢٠٠١ : ٢٦) .

٤- التفكير الإبداعي مهم عند التخطيط ووضع الاستراتيجيات :

عادة ما يحظى التفكير المنطقي بحضور قوي في عملية التخطيط ولكن تبقى هناك الرغبة في البحث عن أفكار أفضل على وفق مجموعة من آليات التخطيط كالبدائل التي تفيد في اكتشاف طرق مختلفة وأشكال مختلفة لسلوك نفس الطريق نفسه ، كما يتيح لنا هذا اكتشاف مواقع بديلة نعتمد عليها كنقاط للرصد ، كذلك التحدي الذي نطبقة على الخطة نفسها ، فنتحدى الظروف التي تواجهها هذه الخطة ونسأل أنفسنا هل يتحتم علينا أن نقبل هذه الحدود ؟ أو هل هذا الأمر أو الحقيقة من العوامل الضرورية ؟ بالإضافة إلى التفكير الإبداعي في مرحلة التخطيط يخلق الاستثارة التي نعتمد عليها في أمرين أولهما ، توليد المفاهيم الجديدة ، وثانيهما، اختبار مدى مرونة الخطة .

وفيما يخص وضع الاستراتيجيات فإن التفكير الإبداعي يتطلبها بإلحاح لأنها تعد من العمليات المركبة ، ولأنها تستوعب المشكلات والصراعات والمهام ثم وضع ذلك كله في تصميم شامل .

بجانب أنها تتضمن قدراً من المعلومات وتحليل التوجهات والمؤشرات والإمكانات ومدى الاستجابات التنافسية .

والرؤية المستقبلية في الإبداع ليست سباحة في آفاق خيالية لا علاقة لها بحالة المعرفة العلمية السائدة أو بالأوضاع الثقافية المستقرة بقدر ما هي نوع من ممارسة مخاطر التنبؤ المعقول في ضوء تخيل الأوضاع العملية والفكرية والثقافية ، هذا من شأنه أن يمد بصر المنظور الإنساني إلى مستقبل قادم ، وهناك فئة من البشر دربت نفسها على توقع المستقبل ويطلق عليهم المتوقعون أو المستقبليون ، وهم يهتمون بصفة أساسية بالمستقبل ، بالإضافة إلى اهتمامهم بالماضي والحاضر ، ولعلنا نزعم بحق أن كبار السياسين والقادة العسكرين والعلماء يتمتعون بتلك القدرة التوقعية وهم بلا شك قد تدربوا على التوقعات المستقبلية في مجالاتهم المتباينة ، فالتخطيط للتدريب على توقع المستقبل يؤدي إلى نتائج مضمونة بينما الإعتماد على المصادفة محفوف بالمخاطر والتهديدات إذ لا يجب أن نكتفي برصد توقعاتنا التي تتعلق بالمستقبل ، بل يجب أن نهتم بوضع خطة نؤثر بها في المستقبل ، وهنا نذكر بأن من الضروري الإيمان بالقدرة على التأثير في المستقبل (حسين ، ٢٠٠٢: ٧٠-٧١) .

وإذا كان أهم ما يتجه إليه التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل؛ فإنّه في الوقت نفسه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، ولذا عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنّه العمليّة التي يتم بواسطتها تصوّر مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل .

فالتقصير في دراسة أيّ واحدة من هذه الاتجاهات الثلاث يخرجه عن الإستراتيجية لأنّ الأولى تحدّد الهدف، والثانية تعطيه زمام القيادة فيما بعد الوصول، وترفع من قدراته على الحفاظ على الانتصار والتنبؤ بالمستقبل، وتجعله مستعداً له، والثالثة تجعل لأهدافه مصداقيّة ، وبهذا يصبح التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر الهامّة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبوء بهدف التطوّر والتنمية والتغيير .

٥- الإبداع كمصدر للميزة التنافسية :

ما أحوجنا في هذا العصر – عصر العلم والتكنولوجيا والعولمة والمعلومات – إلى أن نواكب هذا التقدم السريع بالمشاركة الفاعلة في المعرفة والتعلم والإنجاز ؛ لنقدّم للعالم إبداعات خاصّة بنا وناتجة عن أعظم ثروة نمتلكها ؛ وهي العقل (سليمان ، ٢٠٠٧ : ٥١) .

لذا فإن الإبداع هو الذي سيقود التغير الاجتماعي والاقتصادي خلال القرن الحادي والعشرين . كما أن التفكير في " مجتمع المعرفة " غير كاف على الإطلاق ، فإن عصر المعلومات بدأ بالفعل يفسح الطريق أمام شيء أكثر تحدياً .

إننا نحتاج إلى المعلومات . لكننا نحتاج أيضاً إلى أن نكون نشطين ومهرة ومثابرين لاختبار هذه المعلومات . نحتاج أن نكون أصلاء ، ومتشككين ، ومجادلين ، بكلمة واحدة ، أن نكون مبدعين" (Hartly,2005: ٧)

كما أن تسارع التغيير التقني يفرض تحديات لا يمكن تجاهلها . ولهذا أصبح الإبداع مزية تنافسية ، وبخاصة في الصناعات الناشئة . والانفجار الإبداعي الذي تعيشه المنظمات الصناعية لا يتضمن فقط التقنية الجديدة ، بل يشمل أيضاً استراتيجيات وسياسات وممارسات وخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية متنوعة حول كيفية تحقيق أقصى إبداعية ممكنة (حريم ، ٢٠٠٢: ٤٧٤) .

٦- الإبداع بوصفه خياراً استراتيجياً :

لا يعدّ الإبداع ضروري لمنظمات الأعمال الناشطة في بيئات ديناميكية من أجل استمرارها فحسب ، ولكن أيضاً من أجل تمكينها من المنافسة وتقديم ما هو جديد، وفي المحصلة نموها وازدهارها وتطورها ، فضلاً عن إسهامه في تعزيز أثر التفاعل بين المنظمة وبيئتها ، وإيجاد

الحلول للمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجهها ، إضافة إلى تمكينها مـن مواكبـة المـستجدات ومواجهة التحديات .

وتزداد أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له في التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمـة وثورة المعلومات وزوال الحدود الإقليمية والسياسية بين الدول ، أضف إلى ذلك فإن العـالم يـشهد ارتفاعاً واضحاً في توقعات العملاء ، مما يدفع المنظمات إلى تبني وتنمية الإبداع لنستطيع الوفـاء بهذه التوقعات . من هنا يصبح الإبداع عملية استراتيجية للمنظمات التي تشهد التميز والاسـتمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية (الحوامدة و المعايطة ، ٢٠٠٣ : ٣١) .

ولاشكّ أنّ عملية الإبتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسّسات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنيّة على التفكير المنطقي السليم.. ولا ينبغـي أن تعـدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلـون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحّون على المديرين بالأدوار اليومية أكثر من النظـرة المـستقبلية لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاسـتثمار قـد يكـون علـى مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسيّة في المستقبل تؤمّن العمل وتحفـظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بـل هـو تكثيف مدروس ومنتج.

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلّب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإسـتراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات أهمها الآتي :

١- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفيـة تهيئـة الوسـائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء أكان ذلك في الأفـراد أم تكامليـة المؤسـسات و إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.
٢- إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنّه ستنـشأ عنـه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.
٣- إذا التزم الأفراد – مديرون وعاملون – بالوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبـشكل متكامل ومنسجم.
٤- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المنظمة – على اختلاف مستوياتهم – على أنّهم يمثّلون جـزءً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وإنجازاتها.

٧- الإبداع أداة حيوية للتغيير :

هناك إجماعاً على أهمية الإبداع وتأثيره الإيجابي على مستوى نشاط المنظمة مما يجعل الحاجة إليه ماسّة ومؤكدة ، حيث أن الإبداع يعد من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير والتأقلم مع أساليب التعامل الإداري والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي (القحطاني،٢٠٠٢: ٣٣٩)

إن الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكّن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكّن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه أيضاً يمكنها من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار كما أشرنا سابقاً .

وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات. بالإضافة إلى أن الإبداع يمكّن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

كما تتمثل قيمة الإبداع في أنه يساعدنا على التعامل مع العالم المتغير الذي نعيشه ، فالغموض هو الذي يحكم عالم اليوم ، ولم يعد ما حسبناه مسلمات عبر السنين أشياء غير قابلة للتساؤل ، فعدم التأكد الآن أصبح ينسحب على كل شيء .(Rowe,2004:38) .

إن الإبداع هو اتجاه للمبادرة يتمثل في الخروج من سياق العادية والمألوفية ، وهو سلوك يتولد من استعدادات الفرد مع خبرته (عيد وَ عيبة ، ٢٠٠٤ : ٩) . ويمكن القول بأن أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، فإذا ما أرادت أي منظمة التميز أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية.

٨- الإبداع أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة :

تتلخّص الثقافة الإنسانيّة في المنظمة في التركيز على دمج المهام بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.. ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من الثقافة في غاية الصعوبة ، وفي الوقت ذاته فهو في غاية الأهمية ، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية.. لذلك فان المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميّز لأعمالهم

ومهامهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.. وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعل أهم وأكثر الإدارات التي ترتكز على ثقافة المنظمة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم (TQM– إدارة الجودة الشاملة) وقد عرّفوها بأنها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه .

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعد من أهم التحديات لهذا النوع من البرامج ؛ إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا البرنامج في مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من مهام وأعمال ، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية الابتكارية للأفراد.. فإن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء، تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد.

والصفات الأساسية للثقافة الحيّة ينبغي أن تكون كما يأتي :

- مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ، ولا قاصرة عنها.
- أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.
- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المنظمة إلى أصغرها.. وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.
- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المنظمة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهمّ مشترك..

وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخلاّقة وباقية في القمّة .

في ضوء ما تقدم من عرض لأهمية التفكير الإبداعي يمكن تأكيد منافعه المتحققة على النحو الآتي :(هيجنز،٢٠٠١ : ١٩).

- الإبداع يقودنا إلى التجديد ، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير .
- الناس والمؤسسات حتى الدول يمكن أن نصنفنهم ضمن قسمين ؛ قسم متقدم وسائر في ركب التطوّر ، وهؤلاء المبدعون ، وقسم وقف وقنع ورضى بما عنده ، وهؤلاء الاتباع المقلدون ففي أي فئة تريد أن تكون ؟ وفي أي فئة تريد أن تكون مؤسستك ؟
- حاجة المنظمة الدائمة إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة ، ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكبر نصيب .

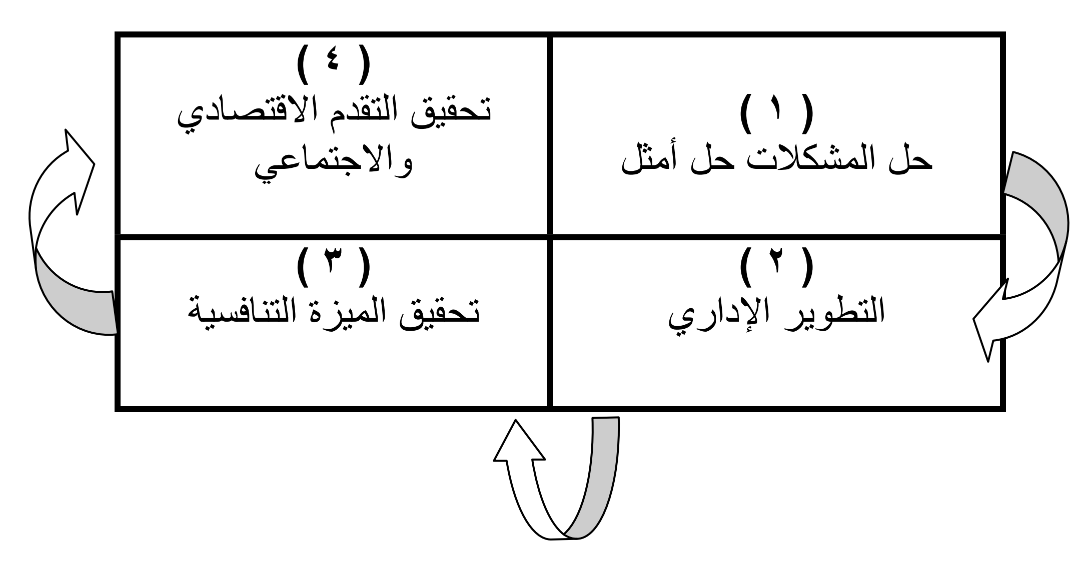
- تجدد المشكلات الإدارية ، باستمرار وتنوعها يجعّل الحاجة ماسّة إلى التفكير الإبداعي لطـرح أفكار جديدة لحل تلك المشكلات بطريقة مبتكرة وفعّالة ويشير هيجنـز إلـى أهميـة الإبـداع موضحاً بأن المحافظة على مستوى النجاح والتميّز في عالم الأعمال لم يُكن سهلاً في أي وقت من الأوقات ، فدائماً ما تكون هناك مشكلات يجب مواجهتها وحلهـا ، وفـرص لا بـد مـن اقتناصها والاستفادة منها .

لكن خلال السنوات القليلة القادمة ، ربما مع السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين ، ستواجه منشآت الأعمال ومديروها والعاملون فيها العديد من التحديات الإستراتيجية التي لم يواجهها أي منهم من قبل ، ما سيجعل كل جزء في عالم الأعمال بكافة مـستوياته ، مـشحوناً بالمـشكلات والفرص الجديدة وكل هذا يفرض أمامنا سؤالاً حيوياً وهو : كيف يمكن أن تـستمر المنـشأة أو أي جزء منها في البقاء والعمل بنجاح ، وسط كل هذه التحديات ؟ أن الوسيلة الوحيدة لمواجهـة هـذه التحديات هي الإبداع فلا يوجد طريق غيره ، فكل إنسان يعيش في عالم الأعمال لا بد من أن يبدع حتى يتمكن من مواجهة التحديات التي تحيط به من كل جانب ، ولا بد من أن يبذل جهده ويطلـق طاقاته الإبداعية للتكيف معها .

إن الإدارة ببساطة هي طريقة تفكير وطريقة إتخـاذ قـرار.(توفيـق،٢٠٠٤: ١٧) ، وإن الإبداع الإداري هو جوهر مهمة كل مدير . (Kao,1996: 5)

والشكل التالي يوضح أهمية التفكير الإبداعي بناءاً على الفوائد الرئيسية المتوقعة منه :

شكل (١) الفوائد الرئيسية للتفكير الإبداعي



* المصدر : من إعداد الباحث .

المبحث الثاني

عوامل التفكير الإبداعي وخصائصه ومعوقاته

أولاً : عوامل التفكير الإبداعي ومراحله :

أ. عوامل التفكير الإبداعي :

إن مراجعة لأكثر أدبيات التفكير الإبداعي شيوعاً تشير إلى أهم عوامل التفكير الإبداعي التي أجمع عليها معظم الباحثين هي :

١- الحساسية للمشكلات ــ Sensitivity to problems

وهي قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في موقف مّا في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات ، أو هذا القدر من المشكلات التي يراها المبتكر والإحساس بهذه المشكلات يحدو المبتكر للوصول لإنتاج جديد يقدم حلولاً مختلفة لهذه المشكلات (حسين ، ٢٠٠٢ : ٢٥).

كما أن الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد . فهو يعي الأخطاء ، ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً (إبراهيم ، ٢٠٠٠ ،٢٨) .

ويشار إلى أن الحساسية للمشكلات هي القدرة على أكتشاف المشكلة وتحرّي المعلومات الناقصة بها ، حيث يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والإنطباعات والمشاعر ، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة (السرور ،٢٠٠٢ : ١٩٩) .

فضلاً عن ذلك فإن الشخص المبدع أو المبتكر غالباً ما يعي الأخطاء بسرعة ويرى العديد من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يرى ما لا يراه غيره ولديه القدرة على تحليل الإفكار الجديدة لحل المشكلات أفضل من أقرانه ، فهو يرى المشكلة رؤية واضحة ويحددها تحديداً دقيقاً ويتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها ، كما أنه واقعي ويري الحقائق كما هي ويكشف العلاقات بين هذه الحقائق ، فالتشبّع بالمشكلة هو الذي يوحي بالابتكار والإبداع (فتحي ، ٢٠٠٠ : ١١٠) .

إذ أن الحساسية للمشكلات هي الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يمثل مشكلة أو أكثر في حاجة إلى حل ، ويتضح له حجم المشكلة وعمقها. وتظهر هذه الحساسية في الجوانب الفنية مثل ملاحظة عدم تناسق الألوان أو إعادة ترتيب الأشياء كي تبدو أكثر تناسقاً وتنظيماً .

ويختلف الناس في مدى حساسيتهم للمشكلات ، والذي يعنينا في هذا المجال ليس كيفية حدوث الفروق بين الأفراد في الحساسية في المشكلات ، وهل هي قدرة عقلية أو عملية نفسية ، ولكن الذي يعنينا هو كيف يرى بعض الأفراد أن هناك عدّة مشكلات في موقف معين في حين أن

الآخرين الموجودين معهم في الموقف نفسه لا يرون ما يثير أي نوع من المشكلات ، أو يرون واحدة منها فقط على أكثر تقّدير ، وهذه الحساسية لإدراك حقيقة وعمق المشكلة هي التي تفرق بين قدرات الأفراد في الابتكار ، حيث أنهم لن يفكروا في ابتكار حلول جديدة دون أن يدركوا المشكلة التي سوف يفكرون فيها أولاً .

ويتضح من ذلك أن الحساسية للمشكلات تظهر غالباً في شكل وعي بالعيوب أو القصور في الأشياء أو المواقف مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة لتوليد أفكار تعمل على التغيير ، والحساسية للمشكلات لا تقتصر على رؤية الجوانب الغريبة أو المباشرة للمشكلة ، ولكنها تمتد إلى العوامل الخفية التي تؤثر مباشرة في المشكلة وكذلك العوامل ذات الصلة والتي تسبب تأثيرات جانبية ، وتشمل هذه القدرة أيضاً توقع ولادة مشكلات .

ولا نستطيع أن ننكر أن القدرة على الحساسية تجاه المشكلات من أهم قدرات الإبداع ، فلا سبيل للإبداع بدون الإحساس بالمشكلة .

وتشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوّتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة للموقف والإصرار على عدم الهروب أو التسرع في الفهم (هلال ، ٢٠٠٢: ٩٠) .

٢- الطلاقة ـ Fluency

ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية ، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كميّة الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها (إبراهيم ، ٢٠٠٠ : ٢٥)

" والطلاقة هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت محدد أو هي السرعة التي يتم بها استدعاء تداعيات . ولا تعني أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الوقت أو الزمن ، أو ينتجوا بسرعة ، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادراً على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة جيدة من بين هذا الكم الكبير" (عبد الله ، ٢٠٠١: ٤٧) .

كما أن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة ، وقد حدد بعض الباحثين ثلاثة مظاهر متميزة للطلاقة هي :

أ. الطلاقة الفكرية ـ Ideational Fluency

وهي على علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار. هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك وسعة الحدس .

ب- الطلاقة الترابطية : **Associational Fluency**

وهي تنتمي إلى إكمال العلاقات وذلك تميزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة "ويطلق على هذا النوع من الطلاقة بطلاقة التداعي وتعني سرعة إنتاج كلمات أو معاني ذات خصائص محددة ومميزة " (هلال ، ٢٠٠٢ ، ٩١) .

ج- العلاقة التعبيرية : **Verbal Fluency**

وهي على علاقة بسهولة بناء الجمل وتشير إلى سهولة التعبير وصياغة الأفكار في كلمات تستطيع أن تربط بينها وتجعلها متلائمة مع بعضها (هلال ، ٢٠٠٢ : ٩١) . ، ولا يعرف

(جيلفورد) ومعاونوه مقدار عمومية هذا العامل وما إذا كان قاصراً على المهمات من نوع كتابة الجمل أو إذا كان واسعاً لدرجة تشمل تنظيم الأفكار في منظومات . فإذا كان الغرض الأخير صحيحاً فإنه يكون ذا أهمية بالغة (الفاعوري ، ٢٠٠٥ : ١٩-٢٠) .

كما يشار إلى عامل رابع هو الطلاقة الشكلية **Figural Fluency** وتعني القدرة على الإنتاج السريع لعدد الأمثلة والتوضيحات والتكوينات إستناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاه (حسين ، ٢٠٠٢: ٢٤) .

ويشار أحياناً إلى أنواع الطلاقة بالطلاقة اللفظية ، وطلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية ، وطلاقة الأشكال .(حسين وَ فخرو ،٢٠٠٢: ٩٧)

٣- المرونة ـ **Flexibility**

توضح المرونة بأنها تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة (عبد الله ، ٢٠٠١ ، ٤٨) .

كما يقصد بالمرونة " تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف أي ان المرونة هنا عكس ما يسمي بـ (التصلب العقلي) الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت . ومن المطلوب بالطبع أن يكون الشخص المبدع على درجة مرتفعة من المرونة ، والتلوّن العقلي ، حتى يكون الشخص قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تتناسب مع تعقد الموقف الإبداعي (إبراهيم ، ٢٠٠٠ : ٢٦) .

بينما تعرّف المرونة بأنها تعني " تغييراً من نوع معين ويقصد بهذا تغييراً في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في أتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف " (الفاعوري ، ٢٠٠٥ : ٢٠) .

ومن منطلق آخر فالمرونة هي " المقدرة على أتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي ، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السيولة

التي يعبر بها الشخص عن موقف ما ، أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها "
(السرور ، ٢٠٠٢ ، ١١٨) .
وتتخذ المرونة شكلان رئيسيان هما :

أ. المرونة التلقائية ـ Spontaneous Flexibility

ويقصد بها القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة تتسم بالتنوع واللانمطية ، ومن هنا تركز المرونة علي تغيير اتجاه أفكارنا من فئة إلى فئة أخرى (حسين ، ٢٠٠٢ : ٤) .

أو بمعنى آخر " فالمرونة التلقائية تعني القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين ، مع وجوب عدم الخلط بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية ، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط " (عبدالله ، ٢٠٠١ : ٤٩) .

ب. المرونة التكيفية (التوافقية) ـ Adaptive Flexibility

وهي القدرة على تغيير الوضع بغرض توليد حلول جديدة ومتنوعة للمتغيرات أو المشاكل الشكلية (حسين ، ٢٠٠٢: ٢٥) . وتعني أيضاً قدرة الشخص على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة ، وهي بهذا المعنى يمكن أن تعتبر الطرف الموجب المقابل للتصلب العقلي ، وهي تعني قدرة الفرد على التغيير أو تحويل التفسيرات القديمة لمعلومات أخرى حديثة تهي السبيل إلى استخدامات جديدة (عبد الله ، ٢٠٠١ : ٤٨) .

٤ - الأصالة ـ Originality

إن الأصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف ، ما هو بعيد المدى ، ما هو ذكي وحاذق من الاستجابات ، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية .

وهناك مقياس شائع للفكرة الأصيلة وهو أن تكون نافعة إجتماعياً وتفسير (جليفورد) لعامل الأصالة هو أنه مرونة تكيفية في التعامل مع المعلومات اللفظية (الفاعوري ، ٢٠٠٥ : ٢١) . كما تعرف عند آخرين بأنها – أي الأصالة– " المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة و المفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة ، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى(السرور، ٢٠٠٢: ١١٩) كذلك تعرف الأصالة بأنها " القدرة على إنتاج استجابات أصلية ، قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، أي أنه كلما قلّت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها ، وتتميز الاستجابات الأصلية أيضاً بالجدة والطرافة وفي الوقت نفسه بالقبول الاجتماعي" (حسين، ٢٠٠٢: ٢٥) كما يتضح بأن المقصود منها هو " السلوك المبتكر والمناسب الذي يحقق الهدف المنشود بدرجة عالية من الرضا ، فيعد سلوكاً إبداعياً أصيلاً . والسلوك الإبداعي قد يكون غير

أصيل أو كاذباً عندما لا يحقق الهدف منه. ولكي تكون الفكرة أصيلة يجب أن تكون جادة وقادرة وماهرة " (هلال ، ٢٠٠٣: ٩٣) والشخص المبدع هو ذو تفكير أصيل ، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به ، فتكون الأفكار التي يولدها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين ، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة ، وخروجها عن التقليدي ، وتميزها ، والشخص صاحب التفكير الأصيل هو الشخص الذي ينفر من تكرار أفكار الآخرين ، وحلولهم التقليدية للمشكلات .

وإذا نظرنا إلى الأصالة في ضوء عوامل الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة نجد أنها تختلف عن كل منها فهي :

أ) لا تتضمن شروطاً تقويمية في النظر إلى البيئية ، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية المطلوبة لنقد الذات حتى يستطيع المفكر المبدع أن ينهي عمله على خير وجه ، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج لقدر مرتفع من التقويم سواء في تقويم البيئة أو الذات.

ب) لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الشخص ، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها ، وجدتها ، وهذا ما يميزها عن الطلاقة .

ج) لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوارته ، أو أفكاره هو شخصياً (كما في المرونة) بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة (إبراهيم ،٢٩: ٢٠٠٠)

ويضيف البعض عوامل أخرى للتفكير الإبداعي ، حسب الآتي : (عبدالله ، ٢٠٠١ : ٥٠)

(١) النفاذ : والمقصود به الغوص في عمق الموضوع وعدم الاكتفاء بالمعالجة السطحية العابرة ، وتلك المعالجة التي تتصف بها الحياة اليومية العادية ، أمّا المبدع فهو يبحث وراء التفاصيل ويغوص وراء الحقائق .

(٢) الميل إلى إبراز التفاصيل " الإكمال " :

والمقصود به البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكملة بناء ما من نواحيه المختلفة حتى يصير أكثر تفصيلاً أو العمل على امتداده في اتجاهات جديدة .

(٣) القدرة على مواصلة الاتجاه " الاحتفاظ بالاتجاه " :

وعلى ذلك لكي يكون الفرد مبدعاً يجب عليه أن يكون قادراً على مواصلة الجهد في المسار نفسه حتى يتحقق له الإنجاز وتتحول الفكرة من مجرد بذرة إلى شجرة مثمرة من خلال الجهد المبذول والعمل الدؤوب والطاقة المتحركة إلى أن يصل المبدع إلى غاية الأداء الفعّال المتحقق في وحدة إبداعية .

ب- مراحل التفكير الإبداعي :

تعد مراحل التفكير الإبداعي من الأمور التي تعددت حولها آراء الباحثين فمنهم من قسم تلك المراحل على ثلاث مراحل ، ومنهم من قسّمها على أربعة ومنهم من قسّمها إلى خمس مراحل ، ولعل أكثر تلك التقسيمات شيوعاً وتداولاً ذلك التقسيم الذي قدمه جراهام ولاس في كتابه (فن الفكرة) حيث حددها في أربعة مراحل ، كالآتي: (عبد الله ،٢٠٠١ : ٣٠ – ٣٥) .

- المرحلة الأولى : مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة :

وهي مرحلة إدراك الشخص لما حوله من المتغيرات ، ويشار إلى هذه المرحلة بأنها " مرحلة الإعداد والتحضير وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع " (الفاعوري ، ٢٠٠٥ : ١٧) ،على أن هذه المرحلة هي" مرحلة جمع المعلومات ، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات ، واستخدام الخلفية النظرية واستخدام الذاكرة وإجراء القراءات المختلفة،حيث يتم بعدها القيام بعدّة محاولات للعمل على حل المشكلة"(السرور،٢٠٠٢ : ١٥١) .

- المرحلة الثانية : مرحلة التأمل وحضانة المشكلة

وهذه المرحلة هي أكثر المراحل غموضاً لأنها تتم داخل وجدان الفرد ولا تترجم إلى سلوك ظاهري ، ويمكن أن نجمل هذه المرحلة بكلمة التحليل . والذي يعني البحث عن البيانات وتحديدها ، وتجميعها ، ثم تجزأة المشكلة إلى عناصرها المختلفة ، حتى نتعرف عليها جيداً ، ونتعرف على تأثير عناصرها المختلفة على بعضها البعض وإعداد جميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة هو أمر ضروري ودقيق في الوقت نفسه ، إذ لا بد من تحديد المعلومات المطلوبة أوالمتعلقة بالمشكلة المعقّدة محل الدراسة .

ويشار إلى هذه المرحلة بأنها : " مرحلة الاحتضان (الكمون) وهي مرحلة ترتيب وترقّب وانتظار ، حيث يتحرر العقل من كثير من الشوائب والأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة ، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة ، وإن فترة الحضانة تظهر ما قبل الوعي أو ربما قبل أن يبدأ التفكير العقلي ، وفي مرحلة الحضانة يكون التفكير في المشكلة محدود الإطار ، وغير واعٍ وغير متسلسل " ويعود ذلك في تقديرنا إلى عدم الاستقرار النهائي للاعتراف بالمشكلة وتحديد طبيعتها .

ويعرّف كل من (تورانس وسامنتر) الحضانة بأنها " المرحلة التي يشعر فيها الفرد بشكل مباشر بالإبداع ، وتبدأ هذه المرحلة بالخلق الجديد والابتكار الناجم عن حالة الغموض والموجه نحو الوضوح ، ويبدأ هذا بالمراحل الحسيّة إلى الرمزية ، ويبدأ الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً ،

فالمرحلة الأولى تكون غامضة ومخفية ، ثم يحدث الصراع ، وهذا يزول عند ظهور أول شعاع من شعاعات الإلهام " (السرور ، ٢٠٠٢: ١٥١-١٥٢) .

ويؤكد جروان بأن مرحلة الاحتضان هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة ، في هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدّة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة ، أو اصطياد السمك ، أو لعب الجولف ، أو مشاهدة التلفزيون ، أو سماع برامج إذاعية ، أو النوم ، أو الاستحمام ، أو تعمدّ الانشغال بموضوع آخر . كما تشير خبرات الأشخاص المبدعين أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصورة أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر ، أو على الأقل وهم بعيدون من مراجعة الحلول غير المقنعة وغير المقبولة لديهم التي توصلوا إليها ، ابتداءً وكاد الإحباط يعمهم (جروان ، ٢٠٠٢ : ١٣٥-١٣٦) .

كما يشير البعض إلى هذه المرحلة بمرحلة التشبع وهي مرحلة التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها (الصيرفي ، ٢٠٠٦ : ٢٢٦) .

- المرحلة الثالثة : مرحلة الخلق والإلهام :

هذه المرحلة تخرج ناتج أو حاصل العمليات الذهنية التي تمت داخل الفرد ، وهي مرحلة الذروة في العملية الإبداعية، حيث تظهر الفكرة فجأة ويبدو وكأنها نظمت تلقائياً دون تخطيط، وإذا وجد الباحث نفسه عاجزاً عن المشكلة، فيجب عليه أو يتركها لوقت ما على أن يعود إليها ثانية ، وينظر إليها من جديد .

تمثل هذه اللحظة بلوغ النهاية " أو الأمان " والتي هي في الواقع محصلة تفكير عدّة ساعات وأيام ، بل وقد تكون سنوات ، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه اللحظة قد لا تستغرق ثواني أو دقائق ، لكنها تمثل إنجاز الساعات العديدة من التوتر العصبي التي تراكمت في مرحلة التأمل ، وهي اللحظة التي لا يمكن التنبؤ بها .

كما يشار إلى هذه المرحلة بأنها " مرحلة البزوغ والإشراق وتتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون (الفاعوري ، ٢٠٠٥: ١٧-١٨) .

ويشير البعض إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة التفكير العميق وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة (الصيرفي ، ٢٠٠٦ : ٢٢٦) .

كما أن هناك مرحلة تسبق مرحلة الإشراق وهي مرحلة الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة وبعدها ، أي أن مرحلة الإشراق يقصد بها تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد .فإن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحيّر والشعور بالرضا والإرتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر ، لأنه لا يمكن التنبؤ بها واستعجالها(جروان ،٢٠٠٢: ١٣٦-١٣٧)

المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق :

وهي المرحلة النهائية للعملية الإبداعية ، وتتضمن فحص وتقييم الأفكار الجديدة الناتجة من الخطوات السابقة ، وتهتم هذه المرحلة بالأفكار الجديدة للتحقق من صحتها ، أي أن في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة الجديدة عملياً للتأكد من صحتها ، ثم إعادة تقييمها.

وعادة ما يتم اختبار الاكتشافات العملية في المعامل ، أمّا الاكتشافات أو الأفكار الجديدة في مجال الإدارة فيمكن الحكم على صلاحيتها من خلال تطبيقها في المشروعات من حيث المقارنة بين تكلفة تنفيذها ، وبين ما تدره من عائد ، وقد لا تحقق العديد من الأفكار الجيدة النجاح المطلوب لأن أصحابها لم تكن لديهم القدرة على تحويلها إلى حقائق .

وعادة ما يحتاج المبدع أو المخترع إلى سنوات عديدة لكي يحلل ويختبر تقييم اختراعاته قبل أن تصبح مفيدة للناس ، وفي حالات أخرى يحتاج الأمر إلى ساعات أو أيام لكي يتم اختبار صلاحية الفكرة . (عبد الله ،٢٠٠١ : ٣٥).

ويرى بعض العلماء أن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية ، وغيره من التصنيفات لا يعد دقيقاً ، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات ، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات ، وقد يأتي موضوع إبداعي في لحظة مّا ، ولا يتعلق بالمشكلة التي تسيطر على الباحث وتستحوذ على همه كله ، فتحوّل دقة الباحث إلى موضوع جديد تماماً ويترك ما كان بصدده .

وبالطبع ، فإن هذا لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً ، وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي ، فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً ، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي ، وإننا لا

نستطيع أن نصادر عليه حقه في أن يفكر تفكيراً إبداعياً ، أو على قدرته في التوصـــل إلـــى نتـــائج إبداعية نتيجة لذلك .

فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة ، إلاّ أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبـــداع بالضرورة ، ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر الملكة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرّة، وأن يكون الشخص المعني واعياً لذلك وقادراً على التشبث به بوعيه الظاهر ، والعمل على تحقيقـــه (الفاعوري ،٢٠٠٥ : ١٨-١٩) .

ومن الملاحظ أن عوامل التفكير الإبداعي لا تتم فعلياً حسب التسلسل المعـــروض ســـابقاً ، وذلك لأن التفكير الإبداعي يشمل مزيج معقد ومتداخل من العوامل المكونة له . وجاء تقـــسيم هـــذه العوامل على وفق ما تم عرضه سابقاً من أجل تبسيط الموضـــوع وتقريـــب الفكـــرة إلـــى الـــذهن لأغراض الدراسة والبحث.

وبتوافر مجموع هذه العوامل تكتمل بنية البيئة المناسبة للتفكير الإبـــداعي ليتحقـــق النتـــاج الإبداعي وفق مجموعة من المراحل يمكن إيضاحها عبر الشكل الآتي:

شكل (٣) عوامل التفكير الإبداعي ومراحله .

عوامل التفكير الإبداعي
* الحساسية للمشكلات
* الطلاقة
* المرونة
* الأصالة

مراحل التفكير الإبداعي			
(١) الإدراك والوعي بوجود المشكلة	(٢) التأمل وحضانة المشكلة .	(٣) الخلق والإلهام	(٤) التأكد والتحقق

النتاج الإبداعي

* المصدر : من إعداد الباحث .

ثانياً : خصائص التفكير الإبداعي ومعوقاته :

أ. خصائص التفكير الإبداعي :

اختلف الباحثون حول قواعد وأسس تحديد صفات التفكير الإبداعي وذلك باختلاف مصادرهم الفكرية والعلمية ، وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل من هذه الاتجاهات .

فعند الفريق الأول يتصف التفكير الإبداعي أو الأفكار المبتكرة بعدد من الصفات أهمها (هلال ، ٢٠٠٢ : ١٤-١٦):

١- الميزة النسبية :

وهي تعني تفوق الفكرة المستحدثة على غيرها من الأفكار السابقة لها . والمقصود بالتفوق النسبي هو مدى الفائدة (التي يمكن قياسها) وتعود على الأشخاص المتبنيين للفكرة المستحدثة . والميزة النسبية للفكرة تتأكد في ظروف جديدة مثل حدوث أزمة أو موقف طارئ ... أو غيره .

٢- انسجام الفكرة مع القيم السائدة :

الانسجام هو درجة اتفاق الفكرة المبتكرة مع القيم السائدة لدى المتبنيين لها ومع تجاربهم السابقة . هذا الانسجام يشعر الأشخاص المتبنيين بقدر أكبر من الطمأنينة والأمان كما أنه يجعل الفكرة المبتكرة سهلة الفهم بالنسبة لهم .

إذ يمكن القول : إن الانسجام قد يساعد أو يعطل انتشار الفكرة بحسب درجة انسجامها مع القيم الثقافية للفرد والمجتمع .

٣- التعقد والتشابك مع الأفكار الأخرى :

ويراد به الدرجة التي تكون عليها الفكرة المبتكرة ومدى صعوبتها في مجال الفهم والاستعمال . ويمكن تصنيف الأفكار المبتكرة طبقاً لذلك . وعلى الرغم من عدم التيقن من هذا العامل إلا أنه يمكن القول : إن تعقد الفكرة المستحدثة وتشابكها مع غيرها من الأفكار كما يتخيلها المستهدفون يؤثر على درجة انتشارها .

٤- القابلية للتقسيم :

وهي مدى ما يمكن تجربته من الفكرة على أساس محدود . والأفكار المبتكرة التي يمكن تجربة كل جزء منها على حدة يعتقد أنها تنتشر بسرعة أكبر من الأفكار التي لا تقبل التقسيم ، وبعض الأفكار التي لا يمكن تقسيمها لغرض تجربتها على نطاق ضيق نحاول أن نجربها على مدى زمني طويل .

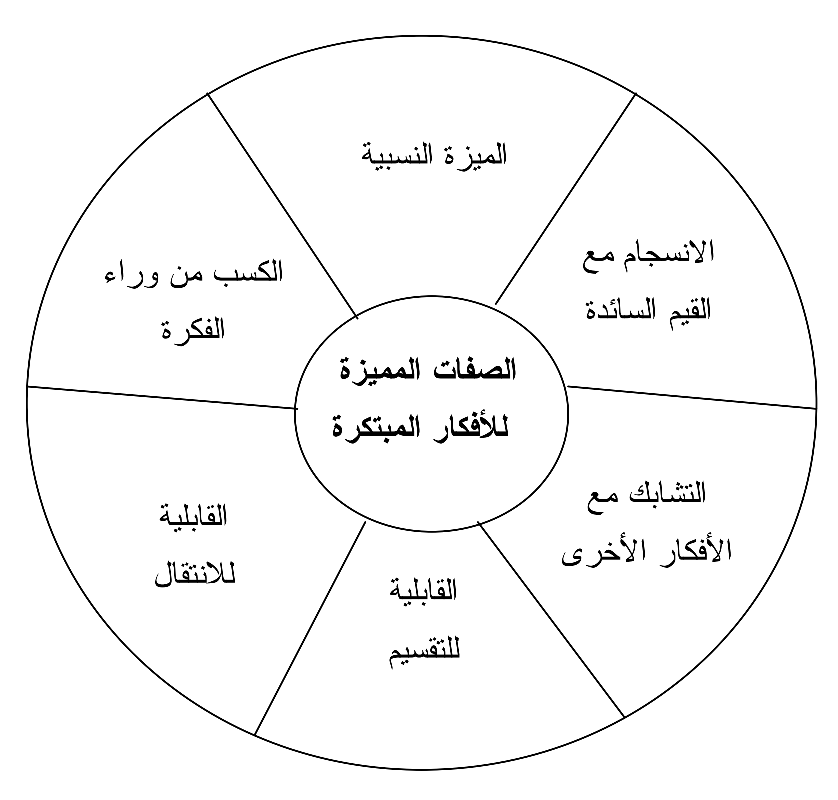
٥- القابلية للانتقال :

ويقصد بها قدرة الفكرة المبتكرة على الذيوع والانتقال . فبعض الأفكار المبتكرة تنتقل بسهولة ويسر إلى الآخرين في حين أن البعض الآخر يصعب فهمها وبالتالي انتقالها . وهذه القابلية للانتقال كما يتخيلها المجتمع تؤثر على معدّل السرعة الذي تنتشر بمقتضاه .

٦- وجود قدر من الكسب من وراء الفكرة :

حيث أن فرصة الفكرة التي تسمح للأفراد باكتساب ميزات إضافية لأنفسهم أو لمجتمعهم ، تكون كبيرة في الانتقال والانتشار. والشكل التالي يوضح هذه الخصائص .

شكل (٤) الصفات المميزة للأفكار المبتكرة .



* المصدر : (هلال ، ٢٠٠٢ : ١٧) .

أما الفريق الثاني فيرى أن النشاط الابتكاري ينطوي على عدد من الخصائص التي تميزه أهمها (حسين ، ٢٠٠٢ : ٢٦-٢٧) :

- **الجدة – Novelty** :

تشير الجدة في العمل أو الناتج الابتكاري إلى أن هذا العمل و الناتج يجب أن يكون مختلفاً ، غير عادي ، وخاصاً ، مدهشاً أو مثيراً للدهشة سواء أكان التعبير عن هذا العمل أم الناتج بالكتابة أو بالرسم أو الموسيقى أو بأي صورة أخرى من صور التعبير أو الصياغة .

- **القيمة – Value** :

وقيمة العمل أو الناتج أو النشاط الإبتكاري ليست محددة أو ثابتة أو مطلقة وإنما تختلف باختلاف طبيعة العمل أو الناتج الابتكاري ذاته ، كما تختلف باختلاف الجماعة أو المجتمع ويرجع ذلك إلى نسبية معايير الحكم على الناتج الابتكاري .

- أطر المرجعية – Frames of reference :

يجب أن نرد العمل أو الناتج الابتكاري لثلاثة من الأطر المرجعية التي يمكن الحكم لضوئها على هذا العمل وهذه الأطر هي :

* الإطار المرجعي الشخصي :(Personal Frame of reference)

يعد الإطار المرجعي الشخصي إطاراً ذاتياً وخاصاً بالنسبة للفرد ، حيث يكون الشخص نفسه أكثر وعياً بالأشياء والأعمال التي قام بها في الماضي ومن ثم يصبح حكمه على مدى جدة أعماله الحالية وأصالتها ، وكذلك مدى فائدتها ومغزاها وما تنطوي عليه من قيمة ومعنى ، وعلى ذلك يمكن الحكم على العمل أو الناتج في ظل الإطار المرجعي الشخصي ، وربما يكون الشخص هو وحده القادر على إصدار مثل هذه الأحكام القيمية.

* الإطار المرجعي لجماعة الأقران : (Peer group reference)

يصعب على الفرد أن يحصل على حكم من أقرانه بأن ما عمله أو أنتجـه جديـدً ومبتكـر ولكي يرقى انتاج الفرد أو عمله على مستوى محكات / الحكم على العمل الابتكاري مـن أقرانـه ، يتعين أن يكون العمل أوالناتج أوالنشاط جديداً وذا قيمة بالنسبة لهم .

* الإطار المرجعي المجتمعي : (Social frame of Reference)

حيث يعد الإطار المرجعي للمجتمع أكثر المحكات صدقاً في الحكم على مـدى ابتكاريـة أو منهجية وقيمة العمل .

والباحث يميل أكثر إلى الإتجاه الأول لسهولته وبساطته ووضوحه بالنسبة لجميع المهتمـين في مجال التفكير الإبداعي ، إلاّ أن هذا لا يقلل ما أورده الفريق الثاني .

ب. معوقات التفكير الإبداعي :

يمكن حصر المعوقات الأساسية للتفكير الإبداعي في (السرور ، ٢٠٠٢ : ٢٦٠– ٢٦٢)

١– معوقات بيئية : وتتمثل في الضجيج ، بيئة مكتظة ، عدم تأييد الزملاء ، وجود رئيس متسلط لا يقـدر الأفكار الإبداعية ، قلة الأموال أو الموارد اللازمة للعمل .

٢– معوقات ثقافية : مثل العادات والتقاليد ، والخوف من النقد بدل الاقتراح ، النظرة الاجتماعية ، السرعة في إصدار الحكم ، والمكافأة .

٣– معوقات بصرية : كاستخدام حاسة واحدة في التفكير ، رؤية الشخص البصرية من جانب واحد وإهمال باقي الجوانب ، عدم استخدام جميع المدخلات الحسية .

٤– معوقات تعبيرية : مثل عدم القدرة عند الفرد على إيصال الأفكار للآخرين ولنفسه ، استخدام أسـاليب فكرية غير مناسبة ، عدم صحة المعلومات أو نقص المعلومات .

٥– معوقات فكرية : كاستخدام أفكار غير مرنة ، استخدام أفكار غير صحيحة يؤدي إلى حل غير صحيح ومنقوص .

٦- معوقات إدراكية : النظرة النمطية للأمور ، الميل إلى تقييد المشكلة ، عزل المشكلة وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة .

٧- معوقات عاطفية انفعالية : الغموض ، الحكم على الأفكار بدل توليدها وإنتاجها ، وعدم التطور أو عدم الرغبة في التطور ، عدم القدرة على الاسترخاء والراحة والنوم ، نقص السيطرة التخيلية ، عدم القدرة على تمييز الحقيقة من الخيال .

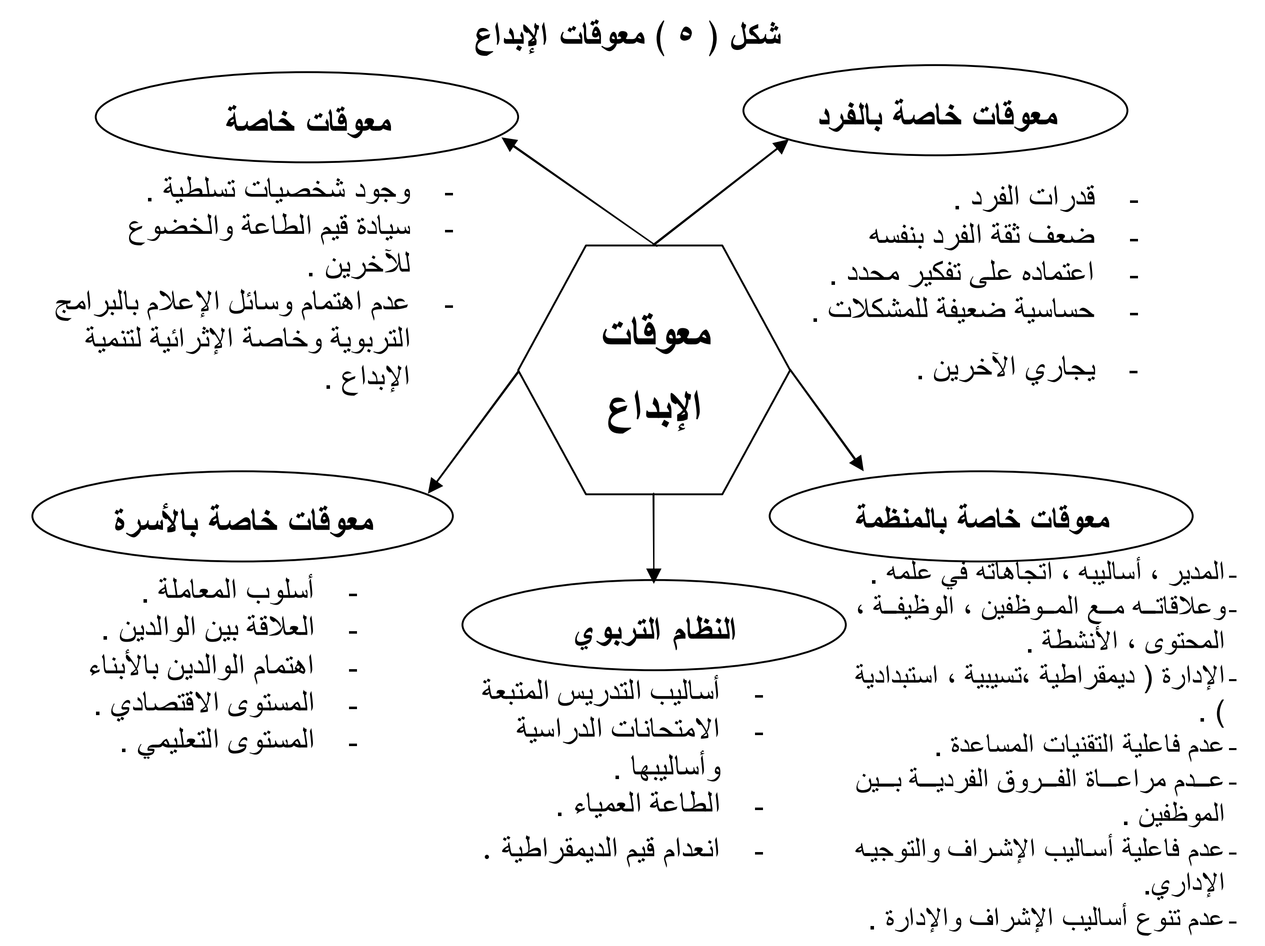
٨- الوقت (الزمن) الحقبة التاريخية : انجازات إبداعية لم تقدر أثناء قيام أصحابها بها ، وإنما قدرها المجتمع بعد مماتهم ، والزمن هنا يؤثر على كمية الإبداع ونوع الإبداع ، وطبيعة تقييم المجتمع له .

٩- معوقات شعورية ولا شعورية (تصارع بين الأنا والأنا الأعلى) : المبدع يخشى من الأفكار الجديدة ، من الأنا المثالية ، ويخشى من معاقبة المجتمع على هذه الأفكار ، وتبقى هذه الأفكار حبيسة الأنا الأعلى ، وهذا الصراع يؤدي إلى وهن عصبي .

١٠- معوقات أخرى : مثل نقص المعلومات ، وعدم تشجيع الأفراد على الإنتاجية ، وعدم استغلال قدراته وحواسه ، وعدم المناقشة ، والاستهزاء والسخرية ، وعدم تقدير العمل .

وهناك تقسيم آخر لمعوقات التفكير الإبداعي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

شكل (٥) معوقات الإبداع



* المصدر : (توفيق والقرشي ، ٢٠٠٦ : ٢٤٣)

وفيما يلي توضيح للمعوقات التنظيمية باعتبارها المؤثر الرئيس للتفكير الإبداعي للمديرين في إطار المنظمات التي ينتمون إليها ، ويمكن حصر ذلك في الآتي (توفيق والقرشي ، ٢٠٠٦: ٢٣٨-٢٤٢) :

١- سيادة نمط إداري تقليدي :

ليس هناك شك في أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة يحد ويعيق الإبداع . ولا شك أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي . وأن القادة والمديرين الموجودون على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكاً بالماضي وهم أيضاً المسئولون عن التخطيط وإدارة المستقبل . وقد لا نبالغ إذا قلنا إن الإصلاح الإداري هو السبيل الأساسي لتنمية الإبداع . لأن مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيئ الفرصة لممارسة الإبداع .

٢- سوء الصحة التنظيمية :

تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري الذي يعاني من المشكلات الآتية :

أ. عدم الاستقرار التنظيمي : تتعرض الوحدات التنظيمية بالجهاز الإداري لتغييرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر بشكل سلبي على فعاليتها . ويترتب عليها عادة اضطراب في العلاقات التنظيمية وتداخل في الاختصاصات يؤثر بشكل سلبي على الإبداع .

ب. الازدواجية والتكرار في الاختصاصات : تعتبر مشكلة ازدواج الاختصاصات بين أجزاء الجهاز الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الإحساس بمشكلات الروتين وصعوبة تحديد المسئولية . وهذا يحد ويعيق من الإبداع الفكري .

جـ. تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي بالوحدة : يتضح أن التضخم في الهياكل التنظيمية إنما جاء نتيجة لتفتيت الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية أو تقسيمات أدنى . وذلك لخلق فرصة للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية . وهذا يؤدي إلى سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع .

د. عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية : فكثيراً ما تهتم الوحدات الإدارية بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل تقسيم تنظيمي . وإن وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد على شكل عموميات لا توضح واجبات الأفراد . مما يسبب تنازع السلطات وبالتالي تؤدي إلى سوء نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر على الإبداع في داخل الوحدات الإدارية .

هـ . إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل : لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل هي :

- انخفاض إحساس الفرد بأهميته ، وشعوره بأنه لا قيمة له . وأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة
- وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية : الشكوى من أحوال المنظمة وجمودها وتعقد إجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالإنجاز وافتقارهم للتعاون وروح الفريق .
- الخوف من تحمل المسؤولية : فعندما يوضع بعض الموظفين القدامى من أنصار التمسك الجاف باللوائح والتعليمات والتوجيهات في بعض المراكز القيادية فإنهم لا يعمدون إلى تشجيع مرؤوسيهم من الشباب المتحمس للتفكير بطريقة خلاقة مما يضطر هؤلاء الشباب إلى التراجع أمام جمود هؤلاء الرؤساء .
- الميل لقصر التفكير الإبداعي على مشاكل معقدة : لأن المشاكل البسيطة بجانب أنها تمثل الجزء الأكبر من المشاكل فإن تطبيق التفكير الإبداعي في الاتجاه الصحيح لها يأتي بنتائج مذهلة .
- سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات : إن من أبرز المشكلات التي تعوق المنظمة عن تنمية قدرة العاملين على التفكير الإبداعي تتمثل في صعوبة عرقلة نقل الأفكار والمعلومات ويمكننا القول هنا بأنه إذا حرص كل رئيس على أن يتوصل إلى أفكار ومفاهيم جديدة فعليه أن يتحمل الكثير من الحوار والصراع الفكري . ويجب أن يعلم الجميع أن اختلاف الرأي هو القوى المحركة للفكر والعمل . إن الهدف الأساسي من الاتصالات الإدارية هو أن تصبح الفروق على مستوى السلوك أقل ما يمكن وذلك عن طريق تسوية تلك الفروق الموجودة عن طريق الاتصالات وتبادل المعلومات والحوار والمناقشة .
- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق : إذا حدث نقص في التعاون بين الإدارات المختلفة أو عدم التنسيق بينها بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى . وإذا كانت أغلب الأجهزة في المنظمة تفضل الإنفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي فإن ذلك سيؤدي إلى تعطيل منظومة الاتصال وبالتالي تعويق المنظمة عن تنمية القدرات الإبداعية للعاملين فيها .

ويضيف البعض إلى هذه المعوقات التنظيمية الآتي : (حريم ، ٢٠٠١: ٤٧٧)

١- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات .

٢- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم .

٣- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة .

٤- تطبيق هيكل إداري غير سليم لا يسمح للأفـراد بحريـة الـرأي والاجتهـاد والتـصرف والحكم..الخ.

أما القحطاني فيرى أن المعوقات التنظيمية للإبداع تعزى إلى الآتي:(القحطاني، ٢٠٠٢: ٣٣٥)

١- نمط القيادة الإدارية .

٢- مقاومة التغيير .

٣- ضغوط العمل .

٤- عدم توافر الحوافز الكافية .

٥- تكاليف الإبداع .

٦- اللوائح والأنظمة .

٧- القيم والمفاهيم التنظيمية السائدة .

٨- العلاقات الإنسانية .

٩- بيئة العمل وظروفه .

١٠- معايير تقييم الأداء .

ويشار إلى أهم المعوقات التنظيمية للتفكير الإبداعي بأنها (الفاعوري ، ٢٠٠٥: ٢٣- ٢٤) :

١- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية ، وعدم القدرة على الإيفـاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها .

٢- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبـداعي ، وأنظمة الحوافز ، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمـال المنظمة وبخاصة الربحية منها ، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصـصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين .

٣- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين ، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة .

٤- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين ، وكذلك بين العاملين أنفسهم .

٥- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة .

٦- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة ، التي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي .

٧- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة ، أو عدم اتباع الأساليب الـصحيحة فـي تـشكيل فرق العمل .

٨- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات ، وعـدم الاسـتفادة مـن أنظمة المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات .

٩- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمى إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد .

١٠- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية ، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم إدارة الإبداع وأسسها ، التي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية ، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع .

١١- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة التي تعمل على خلق الإحسان المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة .

١٢- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية .

وبوجه عام يمكن حصر الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع في الجدول الآتي :

جدول (٢) الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع .

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة – Leadership	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع ، أما أنماط الإدارة الآمرة (الديكتاتورية) فهي تكبح الإبداع .
خصائص الوظيفة Job characteristics	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع .
الهيكل – Stucture	الهياكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع .
المناخ – Climate	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار ، ويدعم تحمل المخاطر والتحدي ، والتسامح مع الجدل العنيف .
الثقافة – Culture	تحدث إعاقة الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، والتي تضع خطوطاً فاصلة واضحة بين الأدوار.

* المصدر : (King & Anderson,2002:93)

يتضح مما سبق إن البيئة الإبداعية هي إحدى وسائل تكوين الأفكار الإبداعية وتسمح في التعمق بالمعاني الحقيقية التي تستنبط من العاملين والزبائن والمنافسين ، ويتجه التفكير نحو رؤية جديدة لحل المشكلات المنظمية حلاً جذرياً وتجاوز الجهود غير الضرورية في حل المشكلات (الطعامنة وَ يونس ، ٢٠٠٦ : ٨٩).

كما يمكننا القول أن القناعة بجدوى التغيير الإيجابي نحو الأهداف المنشودة ستذلل معظم العراقيل والمعوقات الإبداعية، لأننا وعند إيماننا بالهدف وتصميمنا على تحقيقه سنفعّل طاقة الإبداع وسنوظفها أولاً لتجاوز المعوقات بما في ذلك معوقات التفكير الإبداعي . وعندها نكون أفراداً وجماعات قد عدنا للوضع الطبيعي في تنشيط هذه الطاقة وتوظيفها بما يخدم أهدافنا ومصالحنا العليا.

ثالثاً : تنمية التفكير الإبداعي :

أ. استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي

إن استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي تتغير تبعاً للعديد من الرؤى ووجهات النظر المختلفة وفيما يلي ملخص لها : (حسين ، ٢٠٠٢: ٥٤) .

١- إستراتيجية التأليف بين الأشتات :

هي مجموعة من العمليات العقلية والمحاولات الواعية التي تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة من خلال محاولة جعل الغريب مألوفاً باستخدام التمثيل .

٢- إستراتيجية الحل المبدع للمشكلات :

هي عملية استشفاف المشكلات والعمل على ملاحظتها والإحاطة بجوانبها المختلفة من خلال جمع الحقائق المتصلة بها وبالتالي تحديدها بدقة ثم السعي لمعالجتها بالتفكير في الحلول المختلفة لها ثم تقييم هذه البدائل واختيار الحل الأمثل واختبار فاعليته .

٣- إستراتيجية التغيير في الخصائص :

وتعني تحديد الخصائص الهامة في موقف مواجهة المشكلة ثم ابتكار الأفكار لإحداث التطوير الممكن في خاصية معينة من هذه الخصائص .

٤- إستراتيجية التحليل المورفولوجي :

تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل بنية المشكلة إلى أبعادها الرئيسية ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات المكونة لها ثم السعي لإنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية بين هذه العناصر جميعها أو بعضها .

٥- إستراتيجية البدائل الممكنة :

أسلوب يقوم أساساً على ما يشبه القائمة المعدّة مسبقاً ، والمتضمنة لمجموعة من البنود يمثل كل منها مبدأ معيناً للتعبير أو التعديل يمكن إدخاله على منتج مّا .

٦- إستراتيجية (باكسا) (PACSA) *

أسلوب يقوم على فكرة حل المشكلات بطريقة منظمة على وفق مجموعة من الخطوات المتعاقبة (التقاط المشكلة وبلورتها بـ : تجميع المعلومات – تنظيم المعلومات – تنقية المعلومات – تمثيل المعلومات – إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرّة – تقييم هذه الأفكار – وضع الفكرة الرئيسية موضع التطبيق العملي) .

---

* **PACSA** هي اختصار للجملة **Paohaging corporation Seintifec approasch** وقد سمّى هذا الأسلوب باسم شركة صناعية هي التي قامت بتمويل وتطوير هذا الأسلوب .

٧- إستراتيجية وجود اختلاف علاقات :

أي اختلاق العلاقات بين شيئين أو أكثر ليست بينها أية صلة ،ويستخدم عادة كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار .

٨- إستراتيجية المردود (المدخلات والمخرجات).

تتمثل الخطوة العملية الأولى في هذا الأسلوب بتحديد المردود للمشكلة والذي يمثل الحل المرغوب .

٩- إستراتيجية دلفي: (Delph Techniqu).

تقوم على استطلاع الرأي حول البدائل المستقبلية في موقف مشكلة مّا دون شرط تواجد الأفراد معاً كما في العصف الذهني .

١٠- **إستراتيجية المستقبليات** :(Futuristic).

تقوم على التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل بالنسبة لبعض المشكلات .

١١- **إستراتيجية التمثيل الحيوي:** (Bionics).

أسلوب يقوم فيه الشخص بالبحث في الطبيعة عن الأفكار التي تعين على بلوغ الحلول الممكنة للمشكلات .

١٢- **إستراتيجية (أدوار دي بونو) :**

سعي دي بونو إلى حصر مصادر الإبتكار بـ (البراءة – الخبرة – الدافع – الخطأ والصدفة والجنون – الأسلوب – التحرر من القيود) ثم التركيز على هذه المصادر وتوظيفها في توليد الأفكار الإبداعية.

ويشير البعض إلى ما يعرف بالاستراتيجيات العشر لزيادة الإبداع حسب الآتي:(Daniels,2000:339-342)

١- تعزيز جميع الأفكار ، من خلال تعزيز أي سلوك يشير إلى اهتمام فرد ما بإيجاد طريقة أفضل لأداء العمل .

٢- استبعاد المعوقات وأي أمور طارئة قد تكون مصدراً لمعاقبة أو مجازاة السلوك الإبداعي .

٣- النظر لعديمي الخبرة كمصدر للأفكار ، إذ أن الحقيقة تشير إلى أن كثيراً من الأفكار العظيمة تأتي من أفراد قليلي الخبرة في المجال ، حيث تختمر الفكرة في النهاية وتأتي ثمارها . إن الحكم المسبق على الأفراد من واقع تعليمهم أو مسمى الوظيفة أو حتى من المظهر ، قد يكون خطأ خطيراً، إن الفرد القائم بالعمل لا يكون لديه دائماً أفضل الأفكار ، ولكن قد يكون لديه بعض الأفكار الطيبة التي من الممكن أن تتحول إلى أفكار عظيمة .

٤- تشكيل مجموعات من عديمي الخبرة ، فعند محاولة التعود على طرق أفضل لأداء عمل ما فسوف نكتشف أنه كلما زاد تنوع تكوين فريق العمل من حيث الخبرة والتخصص والتعليم زادت فعالية اكتشاف طرق جديدة لحل المشكلات .

٥- تسجيل الأفكار فوراً ، فبعض الشركات لديها دفاتر المذكرات والسبورات التي في متناول الأفراد والتي تمكنهم الكتابة عليها وتسجيل أفكارهم ، كما إن المشاركة هي بمثابة حث الآخرين على تكوين أفكار أو وضع سوابق لأفكار مختلفة .

٦- السوابق المركبة ، يمكن تنشيط أفكار جديدة إذا تنوع الوسط المحيط بالأفراد .

٧- توسيع الأهداف ، من خلال رسم الأهداف المرنة .

٨- تنوع الأفراد ، إن القوة الحقيقية مصدرها الكفاءات المنوعة ، فلو أن لكل فرد نفس التدريب والمهارات والخبرة فسوف ينظرون للمواقف بعين واحدة ، أما التنويع فيؤدي حقيقة إلى الإبداع.

٩- تدريب الأفراد على الطلاقة ، التميز بالطلاقة في أكثر من مجال يمكّن من مزج هذه الكفاءات بطرق جديدة ، وعلى عكس المفهوم الشائع بأن التكرار يقلل من الإبداع ، ففي ظل الظروف الملائمة تؤدي الطلاقة إلى الإبداع .

١٠- موهبة اكتشاف الأشياء النفسية أو السارة مصادفة ، فلا تتجاهل المصادفة . فالمصادفة تخدم المستعدين لها . إن الحقيقة المؤكدة بأنك كلما عملت بجد كنت محظوظاً أكثر . فاذا هيأت بيئة باستخدام أساليب تخدم الإبداع والتحديث فسوف نكتشف أن الأحداث تجري في الوقت السليم بالضبط .

ب. محفزات التفكير الإبداعي :

إن العوامل التي تسهل عملية الإبداع قد أوردها وست كالتالي (الفاعوري، ٢٠٠٥ :٢٢١).

١- الرؤية المستقبلية ــ **Vision** :

فعندما تكون الأهداف واضحة لجماعات العمل فإن أدائها يكون فعّالاً ويمكن أن تطوّر أهدافاً وطرقاً جديدة للعمل . ولذلك كلما كانت الرؤية واضحة كانت أكثر فاعلية وكانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع .

٢- أمان المشاركة ــ **Participation Safty**

يلجأ الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسئولية . وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع .

٣- مناخ التميز ــ **Climate of Excellence**

ويقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع . كتوفير نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء ، والتغذية المراجعة ، والتعاون وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء .

كما يضيف البعض عدداً من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع :

(الفاعوري،٢٠٠٥: ٢٢٢).

٤- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع .

٥- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدى المجهول دون تفريط .

٦- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها .

٧- العمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار) ، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا ، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال .

٨- تشجيع استخدام الأساليب العملية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع ، وتقديم أفكار جديدة ، و دراسة القرارات في مختلف مراحلها ، ومن بين تلك الأساليب أسلوب (العصف الذهني)الذي يعتمد علي تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكر ة .

٩- تشجيع الأداء الابتكاري ، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة .

لا شك أن هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيراً ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توافر المناخ المناسب لها . ومن هنا نستنتج أنه يمكن للمنظمة تحفيز الإبداع بتوفير الدعم وتشجيع السلوك الإبداعي وإيجاد المناخ النفسي والعملي الملائم والمشجّع للإبداع .

ويرى آخرون أن من محفزات الإبداع في الإطار المؤسسي ما يلي : (مرجع سابق،٢٠٠٥: ٢٢٥).

أ) توجيه العمل الإبداعي :

١- الاهتمام بالأفكار الجديدة ، فإسقاط الأفكار المسبقة والقيام أولاً بتجميع البيانات الممكنة تكوّن التوهج العقلي اللازم لتموين العملية الفكرية ، فالأفكار السابقة قد تمنعنا من رؤية الحقائق المهمة والروابط المختلفة (Stin, 1997 : 262)

٢- أن يكون التغيير مبنياً على خطة عمل .

٣- السرعة في التغيير عندما تكون الطرق وآليات العمل متوفرة .

ب) تطوير القدرات الإبداعية :

١- الاهتمام بالأفكار التي يقدمها العاملون بغض النظر عن المراكز الوظيفية .

٢- اعتبار القدرات الإبداعية من متطلبات النجاح .

٣- الاهتمام بأن تكون الأفكار الإبداعية قادرة على التغير الفعّال .

ج) بناء ثقافة إبداعية :

١- تشجيع الإداريين للأخذ بزمام المبادرة .

٢- أن يكون ثمة أهداف للأفكار الجديدة .

٣- تقديم الدعم اللازم والمستمر للأفكار الجديدة .

د) إدارة تعليم الأفكار الجديدة :

١- توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة .

٢- توفير أشخاص خبراء .

٣- توفير موظفين جدد بقدرات تعليمية عالية .

ه) تنظيم الإبداع :

١- تقديم منتجات جديدة ذات فعالية .

٢- دعم الأفكار الجديدة من قبل الإدارة .

٣- توفير هيكل تنظيمي ملائم لدعم الإبداع .

و) اتخاذ قرارات حكيمة :

١-توفير مصادر لتطوير الأفكار .

٢-الأخذ بعين الاعتبار ماهيّة الأفكار قبل اتخاذ القرارات .

٣-توفير خطط للتنمية .

وقد أورد كوك **Cook**- الأنماط القيادية التي تحفز الإبداع وهي : (الفاعوري،٢٠٠٥: ٢٢٦)

١- التقليل من السيطرة وتجنب البيروقراطية ، والوضوح ، وتشجيع السلوك الإيجابي .

٢- الميل إلى القيادة بدلاً من الإدارة ، وقبول المخاطر ، والثقة .

٣- جعل ذوي الاختصاصات المختلفة للعمل مع بعضهم في المشكلات .

ويورد كوك أيضاً العوامل التي تساعد في إنجاح الإبداع المنظمي وهي :

٢- وضع ثقافة ملائمة ، نمط قيادي مناسب ، القيم التي تشجع الناس على التفكير والإبداع .

٣- التركيز بشكل كبير على الهياكل غير الرسمية والاتصالات .

٤- تفعيل نظم الحوافز والمكافآت .

٥- تشجيع التنوع بين الأشخاص والمهارات .

أما كانتر فقد ركزت على احتياجات الأشخاص لكل من الحوافز والفرص للوصـــول إلـــى أكثر من العمل الرسمي ولاستخدام طرق جديدة ،والأمور الآتية تشكلّ فرصاً للإبداع في المنظمات:

١- العلاقات المتبادلة بين المدراء والعاملين .

٢- سهولة انتقال وتدفق المعلومات .

٣- تعدد مراكز القوى ومرونة المخصصات المالية .

٤- التركيز على العلاقات الأفقية أكثر من العلاقات العمودية في الهيكل التنظيمي .

٥- ربط الحوافز بالإنجاز .

وقد أورد كل من ويست وفار العوامل المساعدة للإبداع وهي:(الفاعوري،٢٠٠٥: ٢٢٧)

١- القيادة ـ Leadership

يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع ، وقد دعمت الدراســات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عاليــة مــن الــدعم القيــادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل .

٢- التماسك ـ Cohesiveness

يعد التماسك من العوامل المساعدة للإبداع ، وذلك لأنه يزيد من شــعور تحقيــق الــذات **Self- actualization** والأمان النفسي **Psychological Safty** ، فعندما يزداد االتماســك بــين أعضاء المجموعة يشعر الأفراد بالرضا عن أعمال المجموعة وفي الوقت نفسه كل أفراد المجموعة لا يشعر بالمسؤولية الفردية لأي خطأ يمكن أن ينتج .

٣- عمر المجموعة ـ Group Longevity

عندما تزداد الفترة الزمنية التي يقضيها أفراد المجموعة مع بعضهم البعض فإن ذلك يــؤثر سلباً على الإبداع ؛ لأن بقاء الفرد مع مجموعة واحدة فترة طويلة يؤثر على عدم اكتــسابه لأفكــار ومعلومات من مجموعات أخرى ، كذلك يؤثر على أداء الفرد .

٤- تكوين المجموعة ـ Group Composition

كلما كان عدد أفراد المجموعة قليلاً كان ذلك مساعداً على الإبداع ، المجموعة التي تحتوي من (٦-٨) أعضاء يكون أداؤها على إيجاد حلول المشكلات أكثر وذلك خوفاً من ازديــاد الآراء ، ويجب أن يكون من بين هؤلاء قائد أو اثنان لتنظيم عمل المجموعة .

٤- هيكل المجموعة ـ Group structure

يؤثر هيكل المجموعة على إبداعها فعندما تتوافر إمكانية الاتصال الميسر وسهولة تبادل المعلومات واللقاءات تكون الإمكانية أكبر للإبداع في العمل .

ويشير البعض إلى أنه كي تتأكد من أن مرءوسيك يقومون بالتفكير والعمل بطريقة إبداعية من أجل حل المشكلات واقتناص الفرص ، فأنت تحتاج إلى أن تقوم بتقليل الحواجز الهيكلية التي تعوق انتشار الإبداع بين مرءوسيك .. وتتمثل الحواجز الهيكلية في طرق العمل التي تقوم بفرض تعتيم على الأسلوب الإبداعي في التفكير وكذلك الأفكار الجديدة .(**Hiam,1999: 320**).

وبالنسبة لكوين – **Quinn** فقد أقترح أن العوامل الآتية تعتبر حاسمة لتحفيز الإبداع في المنظمات الصغيرة :

١-الحاجة إلى التوجيه :

المبدعون يميلون ليكونوا موجهين ، يعتقدون بأنهم إذا أنجزوا عملهم بشكل أفضل ، فإن المكافآت سوف تتبع هذا العمل ، ولكن قلة الموارد تقف عائقاً أمام ذلك .

٢-الخبرة والمهارة :

تشجيع المنظمات وجود خبراء فيها وذلك لحل المشكلات ، فهؤلاء الخبراء والمهرة يستقبلون المشكلات بشكل أفضل من غيرهم ويتعاملون مع الإحتمالات بشكل أفضل .

٣-المدة الزمنية :

قد تكون الإبداعات جذرية وسريعة ، وهذا يعده البعض غير عقلاني ، وإنما يجب إعطاء الوقت الكافي للمبدع لتقديم أفكار إبداعية تكون ناتجة عن تفكير واسع ومشبع .

٤-الموارد المالية :

المبدعون يحتاجون أحياناً إلى الدعم المالي وذلك لإنجاح أفكارهم الإبداعية ، وتوفر مثل هذا الدعم يزيد من تشجيع هؤلاء الأشخاص للاستمرار في الإبداع .

٥-المرونة والسرعة :

من الأمور التي تحفز على الإبداع وتشجع عليه وجود المرونة في التعامل وفي الهياكل التنظيمية والقوانين والتعليمات ، كذلك القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وتقبلها بسرعة .

٦-الحوافز :

تعد الحوافز من الأمور التي تشجع التفكير الإبداعي وتحث العاملين على التفاني في العمل والإبداع فيه .

كما يشار أيضاً إلى المحفزات الآتية للتفكير الإبداعي : (الفاعوري ، ٢٠٠٥ : ٢٢٨)

أ) الأنماط الإدارية ، وتشمل :

١-اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المتقدمة من المرءوسين .

٢-الإصغاء للأفكار المقدمة من المرءوسين .

٣-تعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك والفوضى والتشويش .

٤-انفتاح المدراء وبشكل كبير للإقتراحات المقدمة من المرءوسين حول كيفية تحسين إنجاز المدراء في العمل .

٥-استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على إنجازهم .

٦-طلب الإدارة للإقتراحات والأفكار من المرءوسين حول تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين .

٧-حماس المدير للعمل الذي يقوم المرءوسين بإنجازه .

ب) الظروف التنظيمية ، وتشمل :

١- عدم وجود المحسوبية في الوحدة الإدارية .

٢-توفر الإمكانية للإنجاز من خلال الوظيفة .

٣- إمكانية الإنتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب .

٤-وجود معايير عالية للتميز في العمل .

٥-وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل .

ج) دعم الإبداع ، ويشمل :

١-تلقي التشجيع على الإبداع في العمل .

٢- التشجيع على التنوع في الآراء بين المرءوسين .

د) المشرف ويشمل :

١-منح السلطة الكافية للقيام بالعمل .

٢-ثقة الرؤساء بقدرات مرءوسيهم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم .

هـ) الاعتراف :

ويضم وجود مكافآت للأفراد على إبداعاتهم في الوحدة الإدارية .

و) التحدي :

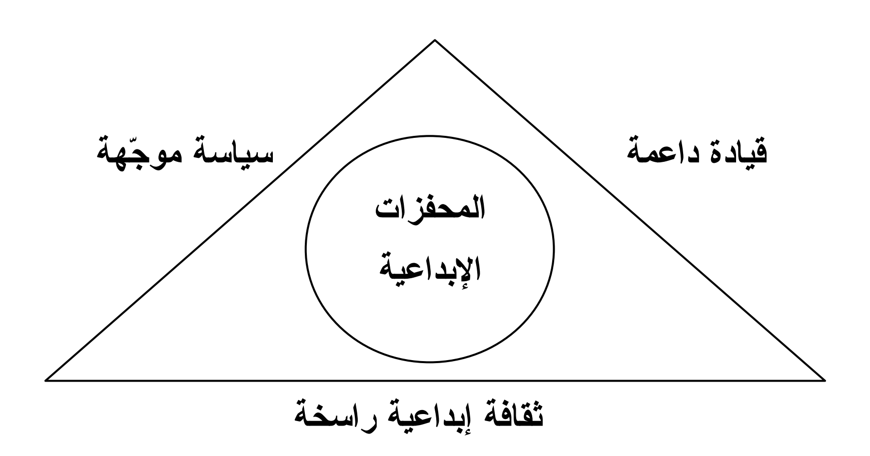
ويشمل استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها وليس للعقاب وإعاقة العمل .

كما إن القيام بتشجيع الأفراد على قبول المخاطرة وتوفير البيئة التي تؤمن لهم خوض غمارها من شأنه أن يفتح الأبواب أمام التفكير الإبداعي (Deep&Sussman,1993: 238) ويرى الباحث أن تعدد وجهات النظر للكثير من الكتاب حول محفزات التفكير الإبداعي يُعزى إلى أن عملية التفكير الإبداعي ترتبط إرتباطاً مباشراً بالبيئة الحاضنة للمبدعين التي عادة ما تتصف

بالتغير المستمر الذي تفرضه طبيعة الظروف المحيطة بتغير الزمان والمكان والفرص ، بالإضـــافة إلى تنّوع الخلفيات التأريخية والفكرية لهؤلاء الكتّاب والباحثين .

فضلاً عن أن معظم محفزات الإبداع التي أشار إليها معظم الكتّاب والباحثين يمكــن إعــادة ترتيبها بحيث أن جميع المحفزات يمكن أن تندرج ضمن إحدى المحفزات الرئيسية الآتيــة والتـــي بإمكاننا أن نطلق عليها (مثلث المحفزات الإبداعية) :

شكل (٦) مثلث المحفزات الإبداعية



* المصدر : من إعداد الباحث

- **قيادة داعمة** : فالنمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسات يؤثر بشكل أو بــآخر علـــى عمليـــة التفكير الإبداعي فيها ، كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار استراتيجي لـــه دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيلها .
- **ثقافة إبداعية راسخة** : إن منظومة القيم والتصورات والسلوكيات والعادات بمجموعها قــد تمثل محددات للتفكير الإبداعي ، وبدعم القيادة قد يمكن تنشيط هذه المنظومة وتوجيهها لتعــزز عملية التفكير الإبداعي وتحفزه .

سياسة موجّهة : الاكتفاء بدعم القيادة وبناء الثقافة الإبداعية فحسب عملية شــكلية ، خاليـــة مـــن المضمون ما لم تتوفر سياسة موجّهة تحدد مجموعة من الأطر والآليات لتوظيف هذه الطاقـــة فـــي حل المشكلات واتخاذ القرارات وإظهار قيمة فعلية وعملية أصيلة للتفكير الإبداعي .

الفصـــــــل الثانـي

نظريــة الحل الإبداعـي للمشـكلات

المبحث الأول : المشكلات الإدارية ونماذج ونظريات الحل الإبداعي

– أولاً : أنموذج الحل الرشيد للمشكلات الإدارية ومحدداته

– ثانياً : نظرية تريز – TRIZ للحل الإبداعي للمشكلات .

المبحث الثاني : أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية

المبحث الأول : المشكلات الإدارية ونماذج ونظريات الحل الإبداعي

أولاً : المشكلات الإدارية والأنموذج الرشيد لحلها :

أ. مفهوم المشكلات الإدارية وطبيعتها :

اختلفت تعريفات المشكلة عند مجموعة من الباحثين والمختصين ، فمنهم من يعرفها بأنها:(فتحي ، ٢٠٠٣: ١٩١)

المشكلة هي انحراف ، أو هي عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون .

كذلك المشكلة هي : نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء.

أي أن المشكلة هي : موقف معاكس يمثل قيد يرتب مصاعب وآثاراً سلبية بدرجة أو بأخرى ويتطلب حلاً في غضون مدة زمنية محددة لكنه ليس بالضرورة عاجلاً .

كما تعرّف المشكلة بأنها : " الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى ؛ وهي إمّا تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته ، كما أن المشكلة هي حالة حيرة وشك وتردد تتطلب بحثاً أو عملاً يجري لاستكشاف الحقائق التي تساعد على الوصول إلى الحل.

بينما يشير ستيفنز إلى أن كلمة " مشكلة " تشير إلى الصعوبات (العقبات) التي يواجهها الفرد عن انتقاله من حالة إلى حالة أخرى أفضل (الهدف) (Stevens,1998:17) .

أما حجاب فيعرّف المشكلة بأنها : " موقف أو حالة تشكل صعوبة وتتطلب حلاً ، وهي أسبابها وتحليل عناصرها وظروفها ، وهي تشمل عوائق وصعوبات تحول دون الوصول للحالة المرغوبة " (حجاب ، ٢٠٠٤ ، ٤٩٦ – ٤٩٧) .

كما تعرف المشكلة بأنها " أي عقبة تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها " (عليوه،٢٠٠١:٥٩).

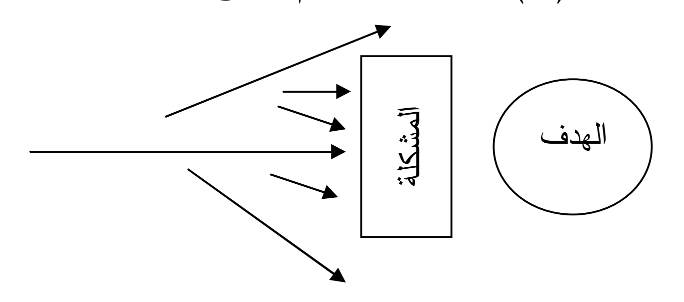
ويعرف فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية المشكله بأنها :" التباين بين الوضع القائم بالفعل ،أي الفرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن " ، بينما تناولوا تعريف حل المشكلات بأنها : " طريقة جماعية تستعمل لحل خلاف يسعى بموجبها أطراف ذلك الخلاف إلى حل يرضي أهداف كل منهم . وأسلوب حل المشكلات يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة ، ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء . " (معجم المصطلحات الإدارية ، ٢٠٠٧ : ٦٢٢).

وتعرّف المشكلة أيضاً بأنها تمثل موقفاً أو سؤالاً يمثل تحدياً للفرد ويتطلب حلاً . ويشار إلى حل المشكلة بأنه الطريقة التي يعتمدها الفرد مستخدماً المعلومات والمهارات التي اكتسبها سابقاً لمواجهة متطلبات الموقف الجديد (الهويدي ، ٢٠٠٤ : ٢٢٥) .

بينما يعرف رضا المشكلة بأنها : عقبة أمام تحقيق الأهداف .

والشكل التالي يعكس منحى هذا التعريف . (رضا ، ٢٠٠٠ : ٩١)

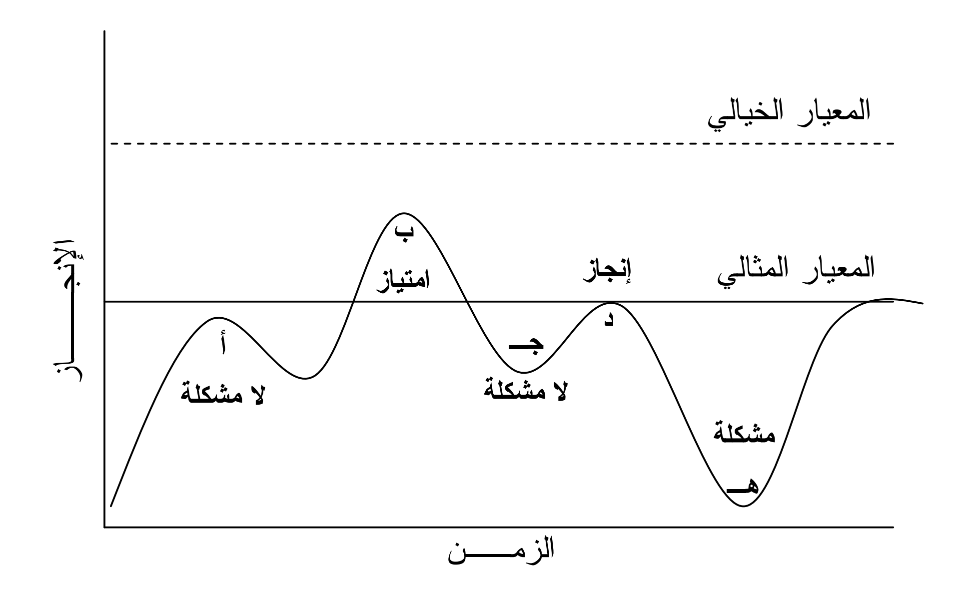
شكل (٧) المشكلة عقبة أمام تحقيق الأهداف



وقد يؤدي تجاوز المشكلة إلى الانحراف الشديد عن الهدف .. وتجاهل المشكلات يؤدي إلى تفاقم وتوليد مشكلات جديدة ... وهكذا .

ويضيف أيضاً بأنه لا بد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها القول بأن هناك مشكلة . ويوضح ذلك في الشكل التالي :

شكل (٨) معايير الأهداف والإنجاز على المدى الزمني .



المصدر : (رضا ، ٢٠٠٠ ، ٩٢)

من الشكل أعلاه يتضح أن الخط المستقيم فيه يمثل المعيار المثالي الذي وضعناه لأهدافنا والخط المنكسر يمثل الأداء والإنجاز على المدى الزمني . ونلاحظ أن هناك انحرافاً على الخط المثالي . . وهذا الانحراف قد يكون مقبولاً كما في الانحراف (أ) و (ج) .. وهنا لا نقول إن هناك مشكلة ... أمّا الانحراف (هـ) فهو يمثل انحرافا غير مقبول ... وعندها نستطيع أن نقول لدينا مشكلة.

والآن لنتخيل أن المعايير التي وضعناها للإنجاز هي المتمثلة في الخط المتقطع .. حيث أن إمكانياتنا لا تستطيع أن تصله بأي حال من الأحوال فهو الوهم (المعيار الخيالي) فسوف يكون تقييم الموقف الدائم أن هناك مشكلة حتى مع القمة الإنجازية (د) .. بل مع القمة التي تعدت الإنجاز إلى الامتياز (ب) (رضا ، ٢٠٠٠ ، ٩٢-٩٣) .

ويرى الباحث بأن المشكلات الإدارية هي عبارة عن مجموعة من التحديات التي تعيق المديرين عن تحقيق الأهداف المرجوة في إطار المنظمات التي ينتمون إليها ، أو في إطار المناشط التي يديرونها .

ومن الممكن هنا أن نحدد أهم مجالات المشكلات الإدارية كما يشار إليها عند البعض (فتحي ، ٢٠٠٠ ، ٤٣- ٤٤) :

١- **بئية العمل** : ساعات العمل ، نظافة مكان العمل ، الأثاث والإضاءة ، الموقع ، جو العمل (بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين) الخدمات المقدمة .

٢- **الأجور والرواتب** : الراتب الأساسي ، الدرجة الوظيفية ، فرص الترقي ، الإجازات السنوية والمرضية وغيرها ، فوائد ترك الخدمة .

٣- **الأمان الوظيفي** : الخوف من الاستغناء ، الفصل ، التهميش ، العلاقات مع الآخرين ، الشعور بالانتماء ، أسلوب القيادة ، الإشراف ، التأمينات والضمان الاجتماعي .

٤- **فرص النمو الشخصي** : المسؤولية ، التجربة الجديدة ، فرص التعلم ، التغذية الراجعة عن الأداء .

٥- **المشاركة والتفاعل** : إبداء وإعطاء الرأي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الإحاطة علماً بمجريات الأمور ، التقدير من الرؤساء للمرؤوسين .

٦- **الرغبة والتحدي في العمل** : زيادة في حجم المسؤولية ، التوسع في الخبرة ، التغلب على الصعاب والعقبات ، النجاح في إنجاز المهام .

٧- **المؤثرات الخارجية** : المشكلات العائلية ، الطموحات الشخصية ، الالتزامات ، العلاقات الاجتماعية .

كما يمكن أن نقسّم المشكلات بصورة عامّة إلى : (Stevens,1998: 18)

١- مشكلات الصيانة ، حيث يكون الوضع الحالي ليس كما يجب أن يكون وهذا الوضع قد يكون ناتجاً عن عدم حدوث الشيء كما هو متوقع ، أو عن حدوث شيء مّا كان يجب الاّ يحدث ، بمعنى أن هناك انحرافا عن المعيار والموضوع .

ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات عدم تسليم المورد للبضاعة في الوقت المحدد ، حدوث خلل في خط الإنتاج ... الخ .

ويشار أحيانا إلى هذا النوع من المشكلات بمشكلات التنفيذ ، وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص .

٢- مشكلات الإنجاز حيث يمكن تحسين الوضع الحالي ولكن هناك أسباب تحول دون ذلك .

ويمكن تقسيم هذه المشكلات إلى ثلاثة أقسام ثانوية :

- المشكلات الناجمة عن عدم تحقق الهدف الحالي مثل الفشل في تحقيق المبيعات المستهدفة.
- المشكلات المتمثلة في إمكانية تجاوز الهدف الحالي ، مثل تحسين الاستجابة لترويج المبيعات.
- المشكلات المتمثلة بوجود فرص مثل ابتكار منتج أو خدمة جديدة لزيادة عوائد المبيعات .

وهناك تصنيفات آخرى للمشكلات مها ما يلي : (يا لجن ، ٢٠٠٤ : ١٣٤- ١٣٥) .

- حسب درجة وضوحها ، وهي على النحو التالي :

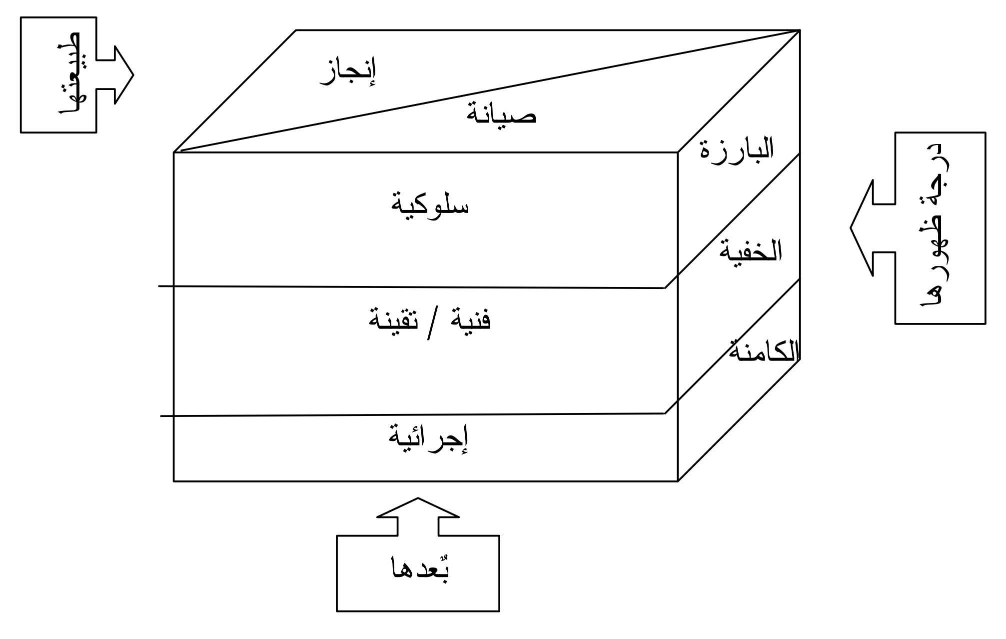
* مشكلات تكون فيها المعطيات والأهداف واضحة ومحددة .
* مشكلات تكون فيها المعطيات واضحة ولكن الأهداف غير واضحة .
* مشكلات تكون فيها المعطيات غير واضحة ولكن الأهداف واضحة .
* مشكلات تكون فيها المعطيات والأهداف غير واضحة .
* مشكلات تحتاج إلى الاستبصار والتحليل لتصورها من أبعادها المختلفة .

وهذا يكون غموض المشكلة فيه من حيث المحتوى أو الصورة أو السبب .

- مشكلات التحويل : وهي عبارة عن مشكلات تكون المعطيات فيها واضحة والمطلوب محدداً والأمر يتطلب إجراء عدة إجراءات لتحقيق الهدف .
- مشكلات التنظيم : وهي عبارة عن مشكلات يتوفر فيها وصف عام والأمر يتطلب تنظيم العناصر لإيجاد الحلول .
- مشكلات الاستقراء : وهي عبارة عن مشكلات فيها عدة أمثلة وشواهد ، والمطلوب إيجاد قاعدة عامة أو نمط منسجم مع المعلومات المعطاة .
- مشكلات الاستنباط : وهي عبارة عن مقدمات أو فروض والمطلوب هو معرفة نتيجة معينة تترتب على المقدمات منطقياً أو تنسجم معها ، ويكون الحل هو استخدام قواعد الاستدلال الاستنباطي .

وتكمن أهمية التقسيم في تحديد إستراتيجية التعامل مع المشكلة وفيما يلي شكل توضيحي لأقسام أخرى للمشكلات :

شكل (٩) أنواع المشكلات



المصدر : (حمادة ، برنامج تدريبي– ٢٠٠٥ م)

ب. أنموذج الحل الرشيد للمشكلات الإدارية ومحدداته :

يشير بعض الخبراء إلى أن وظيفة المدير من حيث طبيعتها الأساسية هي وظيفة حل المشكلات . فإذا لم توجد أي مشكلات في المنظمات ، لن تكون هناك أي حاجة للمديرين وبالتالي يصعب تصور أن فرد غير كفء في حل المشكلات ينجح كمدير .

كما يشيرون أيضاً إلى نوعين من الحل للمشكلات ــ الحل الرشيد للمشكلات والحل الإبداعي للمشكلات و يستطيع المديرون الفعّالون حل المشكلات بكل من الطريقة الرشيدة والطريقة الإبداعية . رغم الحاجة لمهارات مختلفة لكل نوع من نوعي حل المشكلات . نناقش أولاً الحل الرشيد للمشكلات ومحدداته وهو النوع الذي يستخدمه المديرون كثيراً . وفي أوقات عديدة كل يوم. ثم نناقش الحل الإبداعي للمشكلات الذي يحدث أقل تكراراً . وستتضح لنا الفروق الجوهرية بينهما.

والجدول التالي يلخص خطوات الحل الرشيد للمشكلات وخصائص كل خطوة :

جدول (٣) أنموذج الحل الرشيد للمشكلات

الخطوة	الخصائص
١. تعريف المشكلة	• التمييز بين الحقيقة والرأي . • تحديد الأسباب الأساسية . • اشتقاق معلومات من كل فرد معني . • بيان المشكلة بصراحة . • تعيين المسار الذي تم انتهاكه . • تجنب بيان المشكلة بوصفها حلاً مبتكراً .
٢. توليد حلول بديلة	• تأجيل تقييم البدائل . • التأكيد من أن كل الأفراد المعنيين يولدوّن بدائل . • تحديد بدائل متمشية مع الأهداف . • تحديد كل من البدائل قصيرة الأجل والبدائل طويلة الأجل . • الاعتماد على أفكار الآخرين . • تحديد البدائل التي تحل المشكلة .
٣. تقييم واختيار بديل	• التقييم بالنسبة لمعيار أمثل . • التقييم بانتظام . • التقييم بالنسبة للأهداف . • تقييم الآثار الرئيسية والآثار الجانبية . • بيان البدائل المختار صراحة .
٤. التنفيذ والمتابعة المستمرة	• التنفيذ في الوقت المناسب وبالتسلسل السليم . • تقديم فرص للتغذية المرتدة . • إحداث قبول لدى أولئك المتأثرين . • وضع نظام للمتابعة المستمرة . • التقييم استناداً لحل المشكلة .

* المصدر : (توفيق ، ٢٠٠٦ : ١٤-١٥) .

ويشير البعض إلى خمس خطوات أساسية لحل المشكلات حسب الآتي :(Weiss,1993:35)

١- جمع بيانات مبدئية .

٢- صياغة بيان مبدئي .

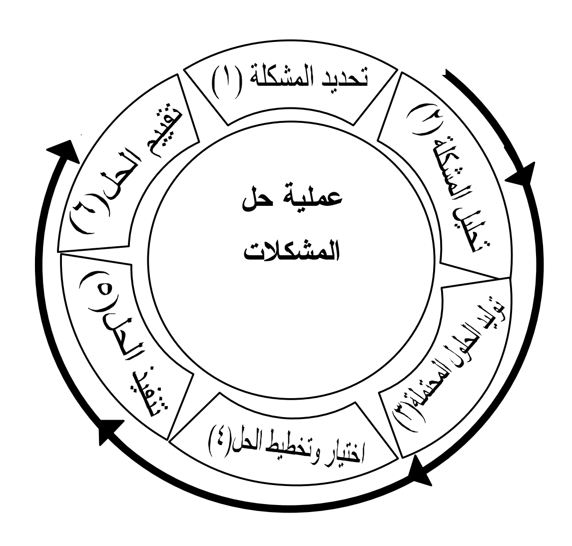
٣- جمع بيانات أكثر .

٤- تحديد العوامل المساعدة .

٥- إعادة تقرير المشكلة .

كما يشير البعض إلى مراحل عملية حل المشكلات وفق الشكل التالي :

شكل (١٠) عملية حل المشكلات .



المصدر : (توفيق ، ٢٠٠٠ : ٩٦)

ثانياً : محددات أنموذج الحل الرشيد للمشكلات.

يرى معظم المتمرسين بهذه الخطوات في الحل الرشيد للمشكلات ، التي تستند على نتـائج البحوث التجريبية والمنطق السليم . ولسوء الحظ لا يمارسها المديرون دائماً فطلبات الوظيفة غالبـاً ما تضغط على المديرين بحيث يلتفون حول بعض هذه الخطوات ويعاني حل المشكلات نتيجة لهـذا الوضع ومع ذلك ، عند إتباع هذه الخطوات الأربع يتحسن بطريقة ملحوظة الحل الفعّال للمـشكلات .

ومن الناحية الأخرى فإن مجرد تعلم هذه الخطوات الأربعة وممارستها لا يضمن أن الفـرد سيحل بفعالية جميع أنواع المشكلات ، يوجد سببان : (توفيق ، ٢٠٠٦ ، ١٩- ٢٠) .

أولاً : تكون هذه الخطوات لحل المشكلات مفيدة بصفة أساسية عندما تكون المشكلات التي نواجهها واضحة المعالم ، عندما تكون البدائل متاحة بسهولة ، عندما توجد المعلومات المعنية ، وعندما يوجد معيار واضح يتم الحكم بالمقارنة معه على صحة الحـل ، كمـا هـي أن العديـد مـن

المشكلات الإدارية ليست من هذا النوع ، فالتعريفات والمعلومات والبدائل والمعايير نادراً ما تكون واضحة أو متاحة بسهولة ولهذا لا يتماثل معرفة خطوات حل المشكلات والقدرة على تنفيذها.

يلخص الجدول (٥) أدناه بعض الأسباب التي تجعل من الحل الرشيد للمشكلات ليس فعالاً دائماً في المواقف اليومية التي يواجهها المديرون . إذ توجد تقييدات على كل من هذه الخطوات الأربعة وغالباً ما تكون هذه التقييدات نواتج أفراد آخرين أو عمليات تنظيمية تجعل من الصعب إتباع الأنموذج المحدد .

ثانياً : أنموذج الحل الرشيد للمشكلات غير فعال دائماً بالنسبة للمديرين سببه هو طبيعية المشكلة نفسها . فربما لا تكون المشكلة سهلة الخضوع لتحليل منتظم أو رشيد . وفي الحقيقة ، بالنسبة لبعض المشكلات ربما لا يؤدي مدخل الحل الرشيد إلى حل فعال . فقد لا تتاح معلومات كافية ودقيقة ، وربما لا يمكن التنبؤ بالمخرجات ، أو لا تتضح الارتباطات بين الوسائل والغايات . ولحل هذه المشكلات ، قد يكون مطلوب طريقة تفكير جديدة ، أو إيجاد حاجة لتعريفات متعددة أو متعارضة ، ربما يجب توليد بدائل لم يتم مراعاتها أبداً من قبل .

ثالثاً : ما يشير إليه البعض بمآزق حل المشكلات الشائعة حسب التالي:(Chang,2001:86)

- العمل على حل مشكلات عامة كبيرة وغير معرفّة جيداً .
- القفز إلى حل قبل تحليل المشكلة فعلاً .
- الإخفاق في إشراك صانعي القرار الحرج أو الموظفين المتأثرين بالمشكلة عند تعريف الحلول المحتملة .
- معالجة مشكلات خارجة عن ضبط الفرد أو الفريق أو تأثيرهما .
- استخدام حل " عشوائي " عوضاً عن إيجاد مخرج أو حل مبتكر .
- الإخفاق في إيجاد سبب مقنع لاختيار الحل .
- إخفاق التخطيط بانتظام وكيفية تطبيق وتقييم الحل المختار .

والجدول التالي يوضح بعض التقييدات على تحقيق الهدف النهائي باستخدام إنموذج الحل الرشيد للمشكلات .

جدول (٤) بعض التقييدات على أنموذج الحل الرشيد للمشكلات

الخطوات	التقييدات
١. تعريف المشكلة .	• نادراً ما يوجد إجماع بشأن تعريف المشكلة . • غالباً ما يوجد عدم تأكد بشأن من سيتم قبول تعريفه . • عادة ما يتم تعريف المشكلات بالنسبة لحلول مملوكة فعلاً .
٢. توليد حلول بديلة .	• عادة ما يتم تفعيل بدائل الحل واحد تلو الأخر عند اقتراحها . • عادة ما يعرف القليل من البدائل الممكنة . • عادة ما يتم قبول أول حل مقبول . • تستند البدائل على ما كان ناجحاً في الماضي .
٣. تقييم واختيار بديل	• عادة ما تتاح معلومات محدودة عن كل بديل . • يحدث البحث عن معلومات بالقرب من المنزل – في أماكن يسهل الوصول إليها – . • يتقيد نوع المعلومات المتاحة بعوامل مثل : الأولية إزاء الحداثة ، التطرفية إزاء المركزية ، المتوقع إزاء المفاجئ ، والارتباط إزاء التسبيب . • ارتفاع تكلفة جمع معلومات عن كل بديل . • عدم المعرفة الدائمة لتفضيلات ما هو البديل الأمثل . • عادةً ما يتم قبول الحلول المرضية . وليس الحلول المثلى . • غالباً ما يتم اختيار حلول بالسهو أو التقاعس . • غالباً ما يتم تنفيذ حلول قبل تعريف المشكلة .
٤. التنفيذ والمتابعة المستمرة للحل .	• لا يكون قبول الآخرين للحل في المتناول دائماً . • تعتبر المقاومة للتغيير ظاهرة عالمية . • لا يتضح دائماً ما هو جزء الحل الذي يجب مراقبته أو قياسه في المتابعة . • يجب إدارة العمليات السياسية والتنظيمية في أي جهد للتنفيذ . • ربما يستغرق تنفيذ الحل وقتاً طويلاً .

• المصدر : (بيمك ، ٢٠٠٦ ، ٢١)

ثانياً : بعض نظريات الحل الإبداعي للمشكلات

لقد حاول الإنسان فهم ظاهرة الإبداع ولكنه لم يستطع الوصول إلى مفهوم واضح حتى أخضع هذا المفهوم للبحث والتجارب وقد تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الأعمال الإبداعية وسنعرض أهم النظريات والتي لا تزال تتفاعل مع مجتمعنا في العصر الراهن :

أ. النظرية العبقرية :

وتفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر فجاء في لحظات إيحاء بغض النظر عما أنجز سابقاً وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع. وبالتالي فإن المبدع حسب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد بخطوة واحدة وكأنها حالة خاصة ظهرت فجاءة ولم يرتكز على أي من بيئته وتجاربه ومعرفته السابقة.

ويطلق على هذا النظرية بالنموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendental Model)

وبالتالي فإن على الشركات أن تبحث عن الافراد من المبتكرون العباقرة .. وحسب هذا النموذج إن هناك عدداً قليلاً من الأفراد في الشركة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والإبتكارية (نجم ، ٢٠٠٣ : ٣٦) .

ب . نظرية التحليل النفسي :

وهذه النظرية مصدرها فرويد . وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد التي ظلت مكبوتة تولد عنده الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز، وكأنه يحاول إشباع غرائزه بجر هذا الإبداع.

ج. نظرية القياس النفسي :

وتعتبر هذه النظرية امتداداً لحركة القياس النفسي، التي بدأت مع العالم الفرنسي (ألفرد بينيه)(binet) في تطوير أول اختبار لقياس الذكاء . وترتكز على قياس الذكاء وعلى وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع ، على أن الإبداع شأنه شأن الذكاء يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياس وهو موجود لدى كل الأفراد وبنسب متفاوتة وبالتالي فإنه يمكن قياسه وتحديده.

د. نظرية أسبورن Osborn :

اعتقد أسبورن أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة هو توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع وهذا انعكس بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين. وكان يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة.

ومن الجدير ذكره أن المشكلة التي نتحدث عنها هي الأسلوب المتبع لحل يكمن بتتابع الخطوات الآتية :

١ ــ إيجاد المشكلة.

٢ ــ إيجاد الحقائق.

٣ ــ إيجاد الأفكار.

٤ ــ إيجاد الحل.

٥ ــ قبول الحل.

ويشار إلى المصدر الرئيسي للمعوقات التي تعترض حل المشكلة هو الكيفية التي نستخدم فيها تفكيرنا وليس ما لدينا من قدرات تفكير ، ويعتبر " عدم كفاية التفكير الإبداعي " من أبرز هذه المعوقات (Stevebns,1998: 46) .

هـ . نظرية النمط التكيفي أو الابتكاري في حل المشكلات الإدارية : (أيوب ، ٢٠٠١ :٥):

أهتم العديد من الكتّاب بالاختلافات الموجودة في أنماط المديرين عند التعامل مع المشكلات الإدارية . وقدم بعضهم قاعدة نظرية لاختلاف النمط الذي يتبعه المديرون عند التعامل مع المشكلات الإدارية والذي يكمن وراء السلوك المفصل من قبل الفرد ، أطلق عليها النمط " التكيفي " أو النمط " الابتكاري " في حل المشكلات الإدارية . وقد كان لهذا التحول في التركيز على النمط التكيفي أو الابتكاري مزايا تطبيقية عديدة في الكثير من المنشآت الصناعية والتجارية والخدمية ، وبحوث المستهلك ، ومجال التعليم ، والاستشارات والتدريب . وتقوم هذه نظرية النمط التكيفي أو الابتكاري لشخصية الفرد على افتراض أن كل مدير يمكن أن يمثل موقعاً في سلسلة متصلة يبدأ بالقدرة على تنفيذ الأعمال بصورة أفضل وينتهي بالقدرة على تنفيذ الأعمال بصورة مختلفة ، وتسمى نهايتا هذه السلسلة المتصلة الموقع " التكيفي " ، والموقع " الابتكاري " على التوالي . وتفترض النظرية خصائص نمط المدير التكيفي والمدير الابتكاري في حل المشكلات حسب الجدول التالي :

جدول (٥)
خصائص نمط المدير التكيفي والمدير الابتكاري في حل المشكلات

///////////////	**المدير التكيفي**	**المدير ا لابتكاري**
تعريف المشكلة	يميل لقبول المشكلات كما تم تعريفها مع القيم المتعلقة بها . ويهتم بتطوير الطرق التي تساعد على إيجاد حلول أفضل قادرة على تحقيق الكفاءة في الأجل القصير .	يميل لرفض التعريف العام الذي أعطى للمشكلات ، ويعمل على إعادة تعريفها ، وقد يصعب على الآخرين فهم رؤيته للمشكلة . يظهر اهتماماً أقل بتحقيق الكفاءة في المدى القصير ، مركزاً على احتمالات المكاسب في المدى الطويل.

//////////////	المدير التكيفي	المدير ا لابتكاري
تطوير الحلول	يعمل بصورة عامة على تطوير القليل من الحلول الجديدة ، المبتكرة ، ويقدم الحلول المناسبة والمقبولة محاولاً تنفيذ الأشياء بصورة أفضل .	يقدم العديد من الأفكار لحل المشكلة التي قد تبدو غير واضحة أو غير مقبولة من الآخرين . إلا إن مجموعة هذه الأفكار غالباً ما تتضمن الحلول التي تدفع المدير لتنفيذ الأشياء بصورة مختلفة .
السياسات	يفضل الأوضاع المنظمة (الروتينية) إلى حد بعيد . ويكون قادراً على إدخال عناصر ومعلومات جديدة في سياسات التنظيم الموجودة .	يفضل الأوضاع غير الروتينية ، ويستخدم المعلومات الجديدة بهدف إعادة بناء السياسات الموجودة ، ويميل نحو تحمل قدر أكبر من المخاطرة .
التلاؤم مع التنظيم	يعمل على تدعيم نشاط المنشأة في جميع الأوقات ، لكنه يجد صعوبة في تعديل الدور الذي يقوم به عند الحاجة لإجراء التغييرات في المنشأة .	يظهر مرونة أكبر عند الحاجة لإجراء التغييرات في المنشأة، لكنه يجد صعوبة في التعامل مع المتطلبات التنظيمية بصورة مستمرة .
رؤية الآخرين لسلوكه	ينظر إلى المدير الابتكاري على أنه دقيق ، ومطيع ، جدير بالثقة ، يتقيد بالنظام ، ولا يتقبل الظروف الغامضة.	ينظر إليه المدير التكيفي على أنه غير دقيق ، غير عملي ، مخاطر ، غير منسجم (متنافر) ، مبدع ، يثير الآخرين .

*المصدر : (أيوب ، ٢٠٠١ : ٦)

و. نظرية تريز– TRIZ للحل الإبداعي للمشكلات : (الزايري ، ٢٠٠٧ : ٣١١)

تفترض هذه النظرية أن العملية الإبداعية هي عملية إيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية. وهي من أشهر النظريات في هذا المجال، وسيعتمد الباحث عليها في كثير من جوانب دراسته هذه.

ظهرت هذه النظرية في الاتحاد السوفيتي – سابقاً – عرفت بنظرية الحل الابتكاري للمشكلات المعروفة باسم نظرية تريز "TRIZ" (Teoria Resheniqy Izobreatatelskikh Zadatch.) ويقابله باللغة الإنجليزية (Theory of Inventive Problem solving. TIPS) وهي من النظريات الحديثة نسبياً في مجال الإبداع ، ومع أن جذورها تعود إلى الأربعينيات من القرن المنصرم ، حيث أجريت البحوث الأولية التطبيقية لهذه النظرية على يد هنري التشلر (Henry Alshuller) الذي تمكن من خلال دراسته المكثفة لمئات الآلاف من براءات الاختراع

من التوصل إلى أربعين مبدأ إبداعياً يمكن استخدامها في حل المشكلات ، وبدأ استخدام هذه النظرية أساساً في المجالات الهندسية والصناعية ، ولكنها سرعان ما انتقلت للتطبيق في مختلف جوانب النشاط الإنساني. وبدأ هنري التشلر (Altshuller) العمل في هذه النظرية عام (1946) وتمكن من تأليف (١٤) كتاباً حول نظرية تريز ، فضلاً عن العديد من الأوراق البحثية التي تضمنت كثيراً من الموضوعات في مجال الاختراعات الإبداعية.

وفي النصف الثاني من سبعينيات القرن الماضي استخدمت هذه النظرية في أكثر من مئة مدرسة في أكثر من ثمانين مدينة في الاتحاد السوفييتي سابقاً.

في عام (١٩٧٧) قام (Phan Dong) من جامعة هونتشي باليابان بإنشاء مركز الإبداع العلمي والتقني وعمل من خلال هذا المركز حتى عام (١٩٩٧) على تدريب عدد (٤٠٠٠) متدرب على نظرية تريز من خلال (٩٦) دورة تدريبية من مختلف المستويات الابتدائي والمتوسط والثانوية والمرحلة الجامعية.

وكذلك قامت جامعة العلوم التجارية في (نيكاراجوا) بتبني نشر هذه النظرية وتقوم حالياً بتأهيل (١٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ليكونوا قادرين على تدريس النظرية.

أما السلطات في وزارة التربية والتعليم الفرنسية فتبنت في مشروعها الوطني تدريب ما يقرب من (١٧٠٠٠) معلم.

وأصبحت الآن هذه النظرية معروفة في أكثر من (٢٨) دولة في العالم ، ويتم تدريسها في أكثر من (٤٢) جامعة ، ولها مئات المواقع على الانترنت باللغة الانجليزية.

أما في الوطن العربي فقد تم تقديم النظرية عام ٢٠٠٣م على يد الدكتور صالح أبوجادو من الأردن الشقيق ، كبرنامج تدريبي لتنمية التفكير الإبداعي ، ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بها والتدريب عليها ضمن برنامج تدريبي مكون من ثمانية أجزاء باسم برنامج " تريز لتنمية التفكير الإبداعي" .

وتعتبر نظرية (تريز) تقنية ذات قاعدة معرفية تتضمن مجموعة غنية من الطرق لحل المشكلات ، وتنبع قوة النظرية من اعتمادها على التطور الناجح للنظم وقدرتها على تجاوز العوائق النفسية ، وتعميم طرائق استخدمت في حل عدد كبير من المشكلات ، وتتمتع هذه النظرية بقدرة كبيرة على تحليل المنتجات ووظائف العمليات من أجل الاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة وتحديد أفضل الطرق لتطورها .

كما يعبّر عن نظرية تريز بأنها : " منهجية منتظمة ذات توجه إنساني تستند إلى قاعدة معرفية تهدف إلى حل المشكلات بطرق إبداعية ، وتشير المنهجية المنتظمة في هذا التعريف إلى وجود نماذج عامة من النظم والعمليات ضمن الإطار العام للتحليل الخاص بهذه النظرية والى وجود إجراءات محددة لحل المشكلات ، وأدوات يتم بناؤها لتوفير الاستخدام الفاعل في حل المشكلات

الجديدة ، ويبين هذا التعريف أيضاً التوجه الإنساني لهذه النظرية ، حيث أن الإنسان هو هدف هـذه النظرية " .

وتستند هذه النظرية إلى قاعدة معرفية ، لأن المعرفـة المتعلقـة بـالأدوات العامـة لحـل المشكلات مشتقة من عدد كبير من براءات الاختراع ، وتستخدم هـذه النظريـة مخزونـاً معرفيـاً ضخماً من المبادئ التي تم التوصل إليها في العلوم الهندسية والطبيعية وغيرها من المجالات التقنية والتكنولوجية ، كما أن هذه النظرية تستخدم المعرفة المتراكمة حول المجال الذي توجد فيه المشكلة .

وتستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات هي :

١- الحل المثالي النهائي هو النتيجة المرغوب في تحقيقها والوصول إليها.

٢- تلعب التناقضات دوراً أساسياً في حل المشكلات بطريقة إبداعية.

٣- الإبداع عملية منهجية منتظمة تسير وفق سلسلة محددة من الخطوات.

وتمتاز هذه النظرية بأنها :

شائعة التطبيق على المشكلات الفنية وركزت في بدايتها على النواحي الميكانيكية دون النواحي الإدارية أو السياسية من خلال :

١- تعريف المشكلة.

٢- إعداد صياغة المشكلة.

٣- البحث عن المشاكل التي تم حلها سابقاً.

- تحدد المشكلة الأساسية بسهولة وتقدم حلول عاجلة.
- تعطي حلولاً علمية محددة ، ولا تعتمد على خبرة فريق العمل.
- تحتوي على قاعدة بيانات من براءات الاختراع أو متغيرات فيزيائية وهندسية .
- تتضمن النظرة الشاملة للنظام.

وتعتمد نظرية تريز على ست أدوات تحليلية تستخدم لحل المشكلات حسب الآتي :

- **تحليل التناقض - Contradiction Analysis**

وهي من الأدوات الأكثر شيوعاً في أسلوب تريز التقليدي، وتطبق على المشكلة التي تعرف بالتناقض وتنطبق على ما يعرف بنموذج [٣٩] متغير (المشاكل التي تحتوي على تناقض فيزيائي)

- **المثالية – Ideality**

تعد أحدى مكونات أكبر أداة تحليلية تدعى "حساب حل المشكلات المبتكـرة Algorithm for Inventive Problem Solving "وهي تقدم أسلوباً غير تقليدي في التفكير والإبداع .

- **حساب حل المــشاكل المبتكــرة – Algorithm for Inventive Problem Solving (TRIZ)**

تستخدم في حل التناقضات، وتركز على الحلول المثالية أو النموذجية حيــث تبــدأ الخطــوة الأولى باستخدام محلل المشكلة "problem formulator" إذ يقوم الفريق المكون مــن الخبــراء بتحديد الوظائف السلبية أو غير المرغوب فيها بالإضافة إلى الوظــائف المرغوبــة أو الايجابيــة. ومتبنين تريز عادة ما يفضلون حل المشكلة على نموذج تحليل الوظيفة وذلك بسبب عرضه الواضح للمشكلة، وسهولة الإنشاء، وتحديد النقاط السلبية .

- **أشكال التحول – Patterns of Evolution**

هذه الأداة تقوم بتسهيل عملية تصميم وابتكار الجيل أو الأجيــال القادمــة مــن المنتجــات والعمليات.

- **تحليل مجال التصميم Substance-Field (Su-Field) Analysis**

تستخدم هذه الأداة في توليد الأفكار للتصاميم الموجودة باستخدام المجالات الأخرى للطاقــة والمعرفة.

- **التحديد التوقعي للفشل – Anticipatory Failure Determination**

تستخدم هذه الأداة في تحديد التعديلات التصميمية المطلوبة لتقليل احتمال حدوث أي عطــب كبير .

كما تستند نظرية تريز على أربعين مبدأ من المبادئ الإبداعية ، حيث أدرك (التــشلر) مــن خلال قاعدة البيانات الضخمة التي قام بدراستها وتحليلها أن هناك عدداً صغيراً من المبــادئ التــي تتكرر عبر العديد من المجالات المختلفة ، وبعد دراسة عميقة لهذه النماذج تبين أن هنــاك أربعــين مبدأ إبداعياً استخدمت مراراً وتكراراً في الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات ، وتتمثــل المهــارة في استخدام هذه المبادئ في القدرة على تعميم المشكلة لتحديد المبدأ المناسب للاستخدام.

وعلى الرغم من أن هذه المبادئ قد اكتشفت من خــلال تحليــل بــراءات الاختــراع فــي المجالات الهندسية والتقنية إلا انه تبين بعد ذلك أن هذه المبادئ يمكن استخدامها ليس في المجــالات الصناعية فقط ولكن أيضاً في المجالات غير التقنيــة كــالإدارة والأعمــال والتربيــة والعلاقــات الاجتماعية والصحة وغيرها.

وقد أشارت جميع الأمثلة المرجعية التي استخدمت وتم توثيقها أن هــذه المبــادئ أساســية وذات طبيعة عالمية ، وأنها أدوات قوية للاستخدام في مختلف جوانب النشاط الإنــساني ، ويظهــر من مراجعة أدب هذه النظرية أن هناك أمثلة على استخدام هذه المبادئ فــي مجــالات الاتــصالات ووسائل الاتصال الجماهيري والأدب والفنون والطب والسياسة وغيرها من أوجه النشاط الإنساني .

وسنتناول بالعرض لما يتعلق بموضوع دراستنا لهذه المبادئ ، ولمزيد من التفــصيل منهــا أنظر ملحق(١) .

وهذه المبادئ هي كالآتي : (العسيري ، ٢٠٠٦ : ١٦) .

١- مبدأ التقسيم / التجزئة - Segmentation

يمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق تقسيم النظام إلى عدّة أجزاء يكون كل منها مستقلاً عن الآخر ، أو عن طريق تصميم هذا النظام بحيث يكون قابلاً للتقسيم و يمكن فكه وتركيبه ، أمّا إن كان النظام مقسماً على نحو مسبق فيمكن زيادة درجة تقسيمه أو تجزئته إلى أن يصبح حل المشكلة أمراً ممكناً . كتقسيم المؤسسات الكبيرة إلى أجزاء فرعية تتولى كل منها مسؤولية القيام بمجموعة من المهمات ، مما ييسير عملية مراقبتها ومحاسبتها وتحديد جوانب القوة والضعف في عمل هذه الأقسام .

٢- مبدأ الفصل / الاستخلاص - Seperation (Taking out, Exrrachion)

يتم حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق تحديد المكونات التي تعمل على نحو جيد والعمل على استبقائها ، وتحديد المكونات أو الأجزاء الضارة أو تلك التي لا تعمل جيداً لفصلها والتخلص منها ، كعقد الاجتماعات أو ورشات العمل التدريبية فقط لأولئك الأفراد الذين يعنيهم هذا الأمر ، واستعباد أولئك الذين لا علاقة لهم بالموضوع ، لتجنب هدر الوقت وارتفاع كلفة الإنتاج .

٣- مبدأ النوعية المكانية - Local Qualiy

يشير هذا المبدأ إلى حل المشكلات التي يواجهها النظام عن طريق تحسين نوعية الأداء في كل جزء أو موقع من أجزاء هذا النظام ، وذلك من خلال تغيير البيئة المنتظمة للنظام نفسه أو بيئته الخارجية بحيث تصبح غير منتظمة ، وكذلك عن طريق جعل كل جزء في هذا النظام في أفضل الظروف التي توفر له ذلك ، وأخيراً عن طريق الاستفادة من كل جزء في النظام بجعله قادراً على أداء وظيفة جديدة أو عدة وظائف أخرى مفيدة ، وبذلك يتم تحقيق الاستفادة القصوى من الخاصية المكانية لأجزاء النظام .

كالابتعاد عن نظام الرواتب المنتظمة ، واستخدام نظام أكثر مرونة ، بتعين الموظفين على درجات مختلفة وبشروط متباينة تتناسب مع احتياجات المؤسسة من جهة ، ومع مؤهلات وخبرات الموظفين من جهة أخرى .

٤- مبدأ اللاتماثل / اللاتناسق - Asummetny

فمثلاً يترتب على الاستمرار في إنتاج الكميات نفسها من سلعة معنية طوال العام ، نقص في كمية الإنتاج في بعض أشهر السنة التي يتزايد فيها الطلب على هذه السلعة ، وزيادة في أشهر زمنية أخرى يقل فيها الطلب على هذه السلعه (الطلب موسمياً عليها) ؛ لذا يتم حل هذه المشكلة عن طريق عدم الاتساق في كمية الإنتاج ، بحيث تتلاءم مع مستويات الطلب المتوقعة في الفترات الزمنية المختلفة .

٥- مبدأ الربط / الدمج Combining/ Merging

يتضمن هذا المبدأ المكاني أو / والزماني بين الأنظمة التي تـؤدي عمليـات متـشابهة أو متجاوزة ، ويعبر هذا المبدأ عن جمع الأشياء أو المكونات المتشابهة أو المتماثلة التي تؤدي وظائف وعمليات متوازية بحيث تكون متقاربة أو متجاوزة من حيث المكان ، وتجميع أو ضم هذه الأشـياء أو الأجزاء أو المكونات كذلك بحيث تؤدي عملياتها ووظائفها في أوقات زمنيـة متقاربـة ، كبنـاء المجمعات الطبية التي تحتوي عيادات للأطباء ، ومراكز لصور الأشـعة ، والمختبـرات الطبيـة والصيدليات ، بحيث تجعل الحصول على خدمات الاستشفاء ميسرة ، دون اضطرار المرضى إلـى الانتقال مسافات طويلة بحثاً عن كل من هذه الخدمات .

٦- مبدأ التعشيش (الاحتواء أو التداخل) - Nesting

ويشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات عن طريق احتواء شيء في شيء آخر ، وهـذا بدوره يمكن احتواؤه في شيء ثالث وهكذا . أو عن طريق تمرير شي معين في تجويف شي آخر .

فمثلاً يواجه صانعو المقاعد البلاستيكية بأعداد كبيرة ، مشكلة تتمثل في الحيز الكبير الـذي تتطلبه عملية تخزينها ، وباستخدام مبدأ التعشيش ، صممت هذه المقاعد بحيث يـتم تخـزين أعـداد كبيرة منها في حيز صغير عن طريق وضع كل منها في الآخر وهكذا.

٧- مبدأ الوزن المضاد (القوة الموازنة) - Counter-Weight

ويتم حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق تعويض وزن شيء أو قوته عن طر يق ربط هذا الشيء أو دمجه بنظام آخر يزوده بالقدرة على رفع هذا الشيء أو دفعه أو تقويته. أو عـن طريق تعويض وزن جسم معين من خلال تزويده بقدرة رفع هوائية أو هيدروليكية .

كأن تواجه بعض المؤسسات الاقتصادية كالبنوك والمصانع والشركات التجارية في بعـض الأحيان مصاعب مالية وإدارية وتسويقية تهددها بالانهيار والإفلاس ، ولمواجهة هذا الموقف تلجـأ هذه الشركات المتهاوية إلى الاندماج مع شركات أخرى تتمتع بخـصائص قويـة تـساعدها علـى النهوض لمواجهة أزماتها .

٨- مبدأ الإجراءات التمهيدية المضادة - Preliminary anti-antion

ويستخدم هذا المبدأ في حل المشكلات عندما يكون من الضروري القيام بعمـل لـه آثـار إيجابية مفيدة وأخرى سلبية ضارة ، حيث يصبح مهماً في هذه الحالة القيام بإجراءات مضادة لضبط الآثار الضارة . وإذا تبين أن نظاماً معيناً يمكن أن يعاني من تـوترات أو اخـتلالات فـي بعـض جوانبه ، فلا بد كذلك من توفير الإجراءات المضادة لاحتواء هذا التوتر .

فعندما تنخفض إيرادات المؤسسات الصناعية أو التجارية فإنها تسعى لخفض نفقاتهـا بعـدة طرق من بينها : تسريح أعداد كبيرة من العاملين ، ورغم فاعلية هذا الإجراء إلا أنـه قـد يواجـه

انتقادات شديدة من النقابات العمالية ، ولمواجهة ذلك يمكن اتخاذ إجراءات بالتعويض على هؤلاء العاملين ، أو مساعدتهم في الحصول على فرص عمل بديلة .

٩- مبدأ المواجهة المسبقة للاختلالات - Cushion in advance

ويتضمن هذا المبدأ تعويض الانخفاض النسبي في موثوقية نظام معين ، عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لهذه المشكلات قبل وقوعها ، فمثلا يواجه القائمون على الأسواق التجارية الكبيرة (Supermarkets) كثيراً من حوادث السرقة للسلع التي يبيعونها ، وللحد من ذلك تم تزويد هذه الأسواق بالكاميرات الخاصة للمراقبة وضبط حالات السرقة عند حدوثها .

١٠- مبدأ الأعمال الجزئية أو المبالغ فيها (المفرطة) - Partial or Excessive Actions

عندما يكون من الصعوبة بمكان الحصول على أثر مرغوب بنسبة 100%، فإنه يمكن إنجاز أكثر أو أقل من ذلك من أجل تبسيط المشكلة وحلها بطريقة معقولة ، فعندما ترغب إحدى المؤسسات بدخول سوق جديد، فإنها تلجأ إلى تعريف المستهلكين بها عن طريق الدعاية ، وهنا فإنها إما أن تستخدم أحد الأساليب الإعلانية لتحقيق ذلك كاستخدام الصحف مثلاً (الأعمال الجزئية) أو أن تستخدم كافة الأساليب الإعلانية المتاحة كالصحف والإذاعة والتلفاز والمجلات واللوحات الإعلانية وصناديق البريد في الوقت نفسه، وبذلك تكون قد استخدمت أسلوب (الأعمال المفرطة) للحصول على أكبر قدر ممكن من التعريف بها .

١١- مبدأ التغذية الراجعة - Feedback

يتضمن هذا المبدأ تقديم التغذية الراجعة لتحسين العمليات أو الإجراءات ، وإذا كانت التغذية الراجعة متوافرة أصلاً فيمكن تغيير مقدارها أو أثرها .

كتغيير أوتعديل معايير الحكم على كفاءة إدارة المنشأة أو المؤسسة من مستوى الربح الذي تحققه هذه المؤسسة كما تشير إلى ذلك الميزانية المالية ، إلى درجة رضى المستهلكين عن السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المنشأة .

١٢- النسخ - Copying

ويشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات باستخدام نسخة بسيطة ورخيصة بدلاً من استخدام أشياء ثمينة ومعقدة وهشة قابلة للكسر ، واستبدال الشيء بصورة عنه بحيث يمكن تصغير الحجم أو تكبيره حسب مقتضيات الموقف ، فمثلاً يعد إجراء المقابلات أو الاجتماعات من الأعمال الإدارية التي لا غنى عنها لأي مؤسسة ، نظراً لأثرها البارز في تسيير أمور العمل، غير أن القيام بذلك في المؤسسات الكبيرة يعد من الأمور المكلفة والشاقة التي تتطلب انقطاعاً عن العمل والسفر أحياناً من مكان إلى آخر . ولحل هذه المشكلة باستخدام هذا المبدأ يمكن إجراء المقابلات وعقد الاجتماعات من خلال وسائل الاتصالات الحديثة كالهاتف المرئي والبريد الإلكتروني .

المبحث الثاني
أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات

أولاً : أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات – Creative Problem Solving, CPS

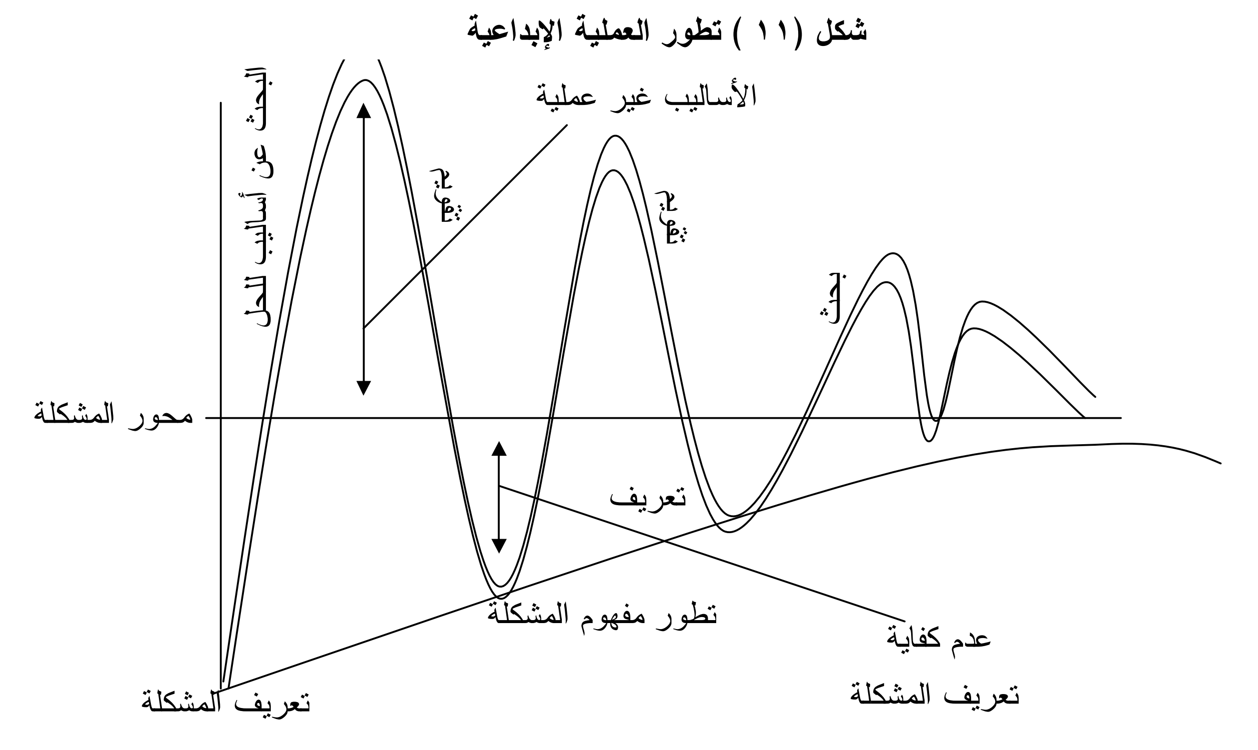
يعتقد فريق من الباحثين أن الإبداع وحل المشكلات يشكلان من حيث الجوهر الظاهرة نفسها .

حيت تم تناول العلاقة بين الإبداع وحل المشكلات عن طريق مراجعة بعض الدراسات وحول الأعمال الإبداعية ، حيث أشارت نتائج هذه المراجعة إلى أن الخبرة السابقة هي الأساس الذي تنطلق منه جميع المحاولات لحل المشكلات ، فعندما يقوم الأفراد بعمل لحل مشكلة مّا فإن عملهم يكون مبنياً على نوع من المزاوجة بين تلك المشكلة ومعارفهم السابقة ، كما توصّلت إلى أن الحلول الجديدة أو غير العادية للمشكلات ، هي في الواقع نتاجات عملية تطوريّة تتدرج من بدايات قد لا تكون ناضجة وغير كافية حتى تبلغ الذروة بالوصول إلى الحل .

هذا وقد تناول عدد من الباحثين الظاهرة الإبداعية في إطار معالجتهم لعميلة حل المشكلات ، ونظروا إلى العملية الإبداعية بوصفها معالجة عملية لحل المشكلات غير العادية بطريقة إبداعية (أبو جادو ، ٢٠٠٤ : ٣٧-٣٨) .

والمخطط التالي يوضح كيفية تطور العملية الإبداعية :ـ

شكل (١١) تطور العملية الإبداعية



- المصدر : (جروان ، ٢٠٠٢ : ١٤٨)

وكما يظهر في الشكل تبدأ العملية الإبداعية بمواجهة مشكلة يعرفها المبدع بداية بناء على ما يتوافر لديه من معلومات ، ثم يتبع ذلك عملية بحث عن أساليب مختلفة ، ربما تقود إلى حل للمشكلة ، وتتضمن هذه العملية تقييم كل أسلوب أو طريقة للحل من حيث الفاعلية في معالجة كل أبعاد المشكلة ، ويترتب على هذه المحاولات اقتراب المبدع من فهم أعمق للمشكلة قد يصل به إلى حلها ، ولكن بالنسبة لبعض المشكلات تنشأ بصورة دائمة ظروف جديدة تجعل من الممكن إيجاد حلول جزئية محدودة بمكان وزمان معين ، الأمر الذي يحتم العودة مرة أخرى إلى مسلسل عمليات البحث والتقييم إلى ما لا نهاية (جروان ، ٢٠٠٢ ، ١٤٨) .

إن الإبداع يظهر عندما يواجه المبدع مشكلة معينة تسبب له اضطراباً ما في توازنه(درويش، ٢٠٠٢ : ٢٤٢) .

وتشير الأعسر إلى العلاقة بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات فتقول: " أن العنصر الإبداعي في حل المشكلات يركز على التحديات الجديدة ، ورؤية التحديات الجديدة كفرص للنمو . فالحل الإبداعي للمشكلات(**CPS**)يتناول المواقف الغامضة الغير معروفة والغير محددة ــ كما يتناول التوتر الناجم عن التفاوت بين الواقع وما نتمناه تناولاً إيجابيا منتجاً ــ وإلى جانب الجدة والتحديات غير المحددة وغير الواضحة فإن النشاط الإبداعي (**messy**) يقع في مجال مركب غير محدد أو واضح التكوين حيث تتفاعل فيه عوامل كثيرة ، ومجرب سابقاً ، ويصبح الحل الإبداعي للمشكلات(**CPS**)لازماً حين تواجه تحد أو مشكلة وتسعى لأفكار جديدة وليس لديك حل مسبق تعرفه وتستخدمه ، كما تتضمن كلمة إبداع ، أن التفاعل بين المتغيرات الخاصة بالشخص ، المنتج والبيئة لها تأثير على العملية الإبداعية وكلها تتجه نحو منتج جديد ومفيد من شأنه إحداث تغيير غير مسبوق . إن حل المشكلات والتفكير الإبداعي بينهما ارتباط وثيق ، التفكير الإبداعي ينتج عنه نتائج جديدة وحل المشكلات ينتج عنه استجابات جديدة ، حل المشكلات فيه عناصر إبداعية تتفاوت بتفاوت جدة المشكلة وجدة الحل وما يحدثه من تغيير (الأعسر ، ٢٠٠٠ :٣١) .

أ. نشاة الحل الإبداعي للمشكلات وتطوّره :

يشير أبو جادو إلى أنه في عام ١٩٤١م تساءل أوسبورن عن السبب الذي يجعل بعض العاملين في مؤسسة مّا أكثر قدرة على الإبداع من غيرهم ، وأشارت نتائج الدراسة التي قام بها على العملية التي يستخدمها الأفراد المبدعون إلى رفض افتراض قائم منذ الفي عام تقريباً مفاده أن عدداً محدداً من الأفراد المتميزين فقط هم الذين يمكنهم الوصول إلى النتاجات الإبداعية (أبو جادو، ٢٠٠٤ ، ٦١) .

بينما يشير جروان إلى أنه في عام ١٩٨٣م طبق أوسبورن – **Osborn** ما أصبح يعرف باستراتيجية العصف الذهني في اجتماعات العمل المعتادة لموظفي شركته التي كانت تعمل في مجال الدعاية والإعلان ، وذلك بعد أن لاحظ النتائج المتواضعة وغير الفعّالة لهذه الاجتماعات ،

وكان يهدف إلى تحفيز المهارات التسويقية للموظفين ، وزيادة مبيعات الشركة وتحسين صناعة الإعلان التجاري فيها . (جروان ، ٢٠٠٢ : ٢١٢) .

وتشير الأعسر إلى أن الحل الإبداعي للمشكلات (**CPS**): (الأعسر، ٢٠٠٠ :٢٩-٣٠)

- عملية ومنهج ومنظومة لمواجهة مشكلة بأسلوب إبداعي يؤدي إلى نتيجة فعّالة .
- عملية ذات تطبيقات واسعة الانتشار ، وهي تقدم إطاراً ينظم استخدام أدوات واستراتيجيات معنية تساعد على تحقيق نتائج أفضل أو منتج إبداعي .
- إطار من العمليات يعمل كنظام (كمنظومة) تضم أدوات للتفكير المنتج يمكن استخدامها لفهم المشكلات والفرص وتوليد أفكار متنوعة ومتعددة وغير تقليدية وتقييم وتطوير الأفكار .
- يعمل على تحويل حاجات الفرد إلى نتائج ذات قيمة .

بينما يشير جروان إلى الحل الإبداعي للمشكلات بأنه : عملية تفكير مركبة تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعي والتفكير وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة بهدف التوصل إلى أفضل الحلول للخروج من مأزق أو وضع مقلق باتجاه هدف مطلوب أو مرغوب (جروان ، ٢٠٠٢ : ٢٦٥) .

ويرى الباحث بأن الحل الإبداعي للمشكلات (**CPS**) عبارة عن منظومة ذهنية تتكامل فيها مجموعة من الخطوات العملية والمنطقية ابتداء من تعريف المشكلة قيد الدراسة مروراً بتوليد البدائل وتقييمها وانتهاء باختيار أفضل الحلول وأنسبها وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تداخل بين الحل الإبداعي للمشكلات كمجال والحل الإبداعي للمشكلات كنموذج للإبداع ــ فالحل الإبداعي للمشكلات مظلة واسعة تضم نماذج واستراتيجيات متعددة من أجل تنمية التفكير الإبداعي في حل المشكلات ــ أمّا نموذج الحل الإبداعي للمشكلات فهو نموذج يرتبط بخصائص محددة وتوازنات وظيفية تحددها فلسفة النموذج في تعريف الإبداع (الأعسر ، ٢٠٠٠ : ٢٨)

ب. مراحل أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات :ــ

يتضمن نموذج الحل الإبداعي للمشكلات (CPS) محتويات رئيسة وستة مراحل محددة و فيما يلي جدول يلخصها :ــ

جدول (٦) مراحل الحل الإبداعي للمشكلات - CPS

المرحلة	الوصف
المحتوى الأول : فهم المشكلة (Understanding The Problem)	
• إيجاد المأزق : (Mess Finding)	أ) البحث عن فرصة لحل المشكلة . ب) إقامة هدف واسع وعام لحل المشكلة
• إيجاد المعلومات (Data-Finding)	أ) فحص التفاصيل والنظر في المأزق من عدة جهات . ب) تحديد المعلومات الأكثر أهمية لتوجيه تطور المشكلة .
• إيجاد المشكلة (Problem-Finding)	أ) اعتبار العديد من عروض المشكلة المحتملة . ب) بناء أو تحديد عرض مشكلة محددة (عرض التحدي) .
المحتوى الثاني: توليد الأفكار (Generating Ideas)	
• إيجاد الفكرة : (Idea-Finding)	أ) إنتاج العدد من الأفكار المتغيرة وغير العادية . ب) تحديد أو انتقاء احتمالات ، بدائل أو فرص مرجوة تمتلك طاقات هامة .
المحتوى الثالث : التخطيط للعمل (Planning for Action)	
• إيجاد الحل : (Solution Finding)	أ) تطوير معيار لتحليل وتطهير احتمالات مرجوة. ب) اختيار معايير وتطبيقها لاختيار وتقوية وتدعيم الحلول المرجوة.
• إيجاد القبول : (Acceptance Finding)	أ) اعتبار مصادر محتملة للمساعدة/المقاومة ، وأفعال محتملة للتطبيق . ب) صياغة خطة محددة للتنفيذ.

• المصدر : (السرور ، ٢٠٠٢ : ٣٠٦) .

وفيما يخص عملية الحل الإبداعي للمشكلات فيمكن أن تتم وفق الشكل التالي :ـ

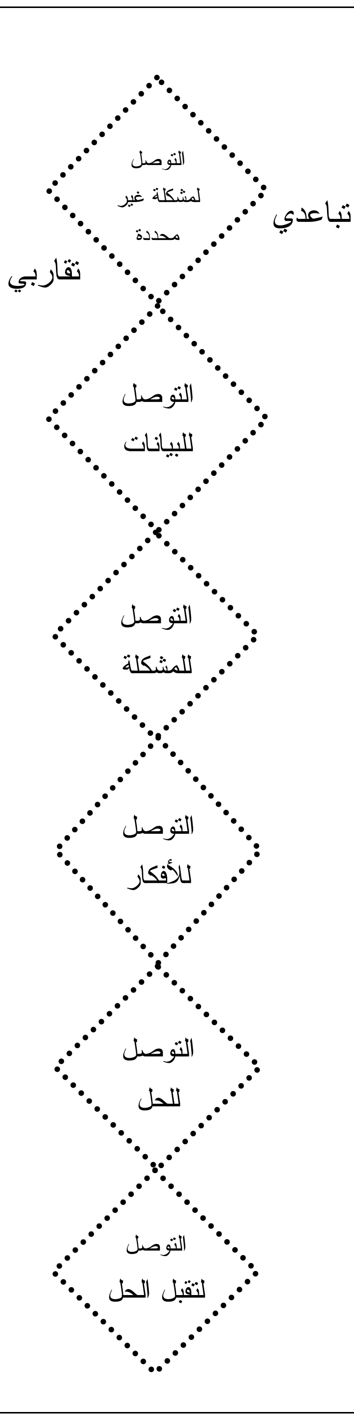
شكل (١٢) عملية الحل الإبداعي للمشكلات .

المرحلة التقاربية		المرحلة التباعدية
• التوصيل للمشكلات التي تتطلب حلول من البحث في المواقف والأدوار والانفتاح على الخبرات المختلفة واستكشاف الفرص .	تقاربي / مشكله قبل / تباعدي	تقبل تحد ما وبذل الجهد المنظم للاستجابة لهذا التحدي .
• جمع البيانات وفحص الموقف من جوانب ورؤى متعددة	التوصل للبيانات	تحديد البيانات الهامة وتحليلها.
• جمع البيانات والانطباعات والمشاعر ...... الخ • وضع صياغات متعددة للمشكلة .	التوصل للمشكلة	اختبار صياغة فعالة للمشكلة .
• التوصيل لبدائل وأفكار متعددة للمشكلة التي تم تحديدها .	التوصل للأفكار	اختبار البدائل الواعدة .
• وضع محكات متعددة لتقييم البدائل والأفكار .	التوصل للحل	اختبار عدد من المحكات الهامة لاستخدامها في تقييم وتحسين وتنقيح البدائل والأفكار .
• جمع مصادر المساعدة والمقاومة وتحديد خطوات التنفيذ الممكنة .	التوصل لتقبل الحل	التركيز على أفضل الحلول وإعدادها لتنفيذ ووضع خطط محددة لتنفيذها .

• المصدر : (الأعسر ، ٢٠٠٠ : ٥٥) .

وفي ضوء مرحلتي التفكير التباعدي والتقاربي تتم مراحل الحل الإبداعي للمشكلات وفق الشكل التالي:

شكل (١٣) الحل الإبداعي للمشكلات ثلاث مكونات أساسية وست مراحل .



فهم المشكلة

(ب)* البحث عن فرص واعتبارها حل للمشكلة .

(ق)** وضع هدف عام كمشكلة للحل .

(ب) أنظر المشكلة الضبابية من زوايا مختلفة وافحص التفاصيل المتعلقة بها .

(ق) تحديد البيانات الهامة التي تساعد في تطوير المشكلة وتقدمها .

(ب) طرح أكبر عدد من الصياغات للمشكلة .

(ق) اختيار صياغة محددة (تحديد التحدي) .

توليد الأفكار

(ب) حرك أكبر عدد من الأفكار المتنوعة والغير تقليدية .

(ق) تحديد الأفكار الواعدة أو البدائل الممكن الاستفادة منها .

<u>التخطيط للتنفيذ</u>

(ب) طرح محكات متعددة وتنقيح البدائل الواعدة .

(ق) تحديد المحكات المناسبة واستخدامها في اختبار وتدعيم وتحسين البدائل الواعدة .

(ب) طرح المصادر المساعدة والمصادر .

(ق) صياغة خطة محددة للعمل (التنفيذ) .

- المصدر : (الأعسر ، ٢٠٠٠ : ٥٧) .

---

* (ب) تفكير تباعدي .

** (ق) تفكير تقاربي .

ج. أدوات أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات :

عادة ما تستخدم في الحل الإبداعي للمشكلات مجموعة أدوات للتفكير التقليدي والتفكيــر التقــاربي ويمكن ذكرها باختصار وحسب الشكل التالي :ـــ

جدول (٧) صندوق أدوات الحل الإبداعي للمشكلات .

أدوات أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات **"صندوق الأدوات"** **CPS TOOL BOX**	
أدوات التفكير التباعدي	**أدوات التفكير التقاربي**
• **الاتجاه التحليلي في توليد الأفكار** **Analytic Generation** باستخدام هذه الأدوات يمكن تحليل موضـــوع مـــا إلى أجزاء فرعية لكي تركز على توليـــد الأفكـــار ومثال هذه الأدوات قائمة الخصائص والمـــصفوفة المورفولجية .	• **استخراج الأفكار الهامة** **Isolating "Hitts"** يستخدم هذا التكنيك لاســتعراض الأفكـــار الواعـــدة واختبارها وتصنيفها .
• **العصف الذهني بأشكاله المختلفة** **Brain storming variation** تكنيك جماعي له مبادئ أساسية يجب الالتزام بهـــا بهدف التوصل لأفكار متنوعة وجديدة. وقد حدث تطور في استخدامه بهدف زيادة النـــاتج من الأفكار والبدائل ومنها العصف الذهني بالكتابة	• **التجميع والتصنيف (إلقاء الضوء)** **High Lighting** الهدف منها التوصل من الأفكار الكثيرة المتناثرة إلى أفكار أقل عدداً وأكثر معنى ويمكن الاســتفادة منهـــا وذلك بتصنيفها إلى فئات . • **المزايا –أوجه القصور–الجدة (التفرد)** **Advantages - Limitations & Unique Qualities** منهج محدد يهدف إلى تحديد الأوجه الإيجابيـــة المزايـــا والأوجه السلبية القصور والتفرد والجـــدة فـــي البـــدائل المطروحة .
• **قوائم الأفكار** **Idea checklist** وتهدف لتنشيط عملية توليد الأفكار بتوجيه أســئلة تستثير التفكير .	• **تحليل المقارنات الزوجية** **Paired comparison Analysis** يستخدم لمقارنة البدائل بهدف ترتيبها من حيث القيمة
• **العلاقات القسرية** **Relationships Foreing** وفي هذا التكنيك يـــستخدم منبـــه لا علاقـــة لـــه بالموقف ليحول مسار الأفكار وينشطها في اتجـــاه جديد وغير مألوف .	• **مصفوفة التقييم** **Evaluation Matrix** وتستخدم في عملية تحليل عدداً من البدائل في ضـــوء محكات معينة .

• المصدر : (الأعسر ، ٢٠٠٠ : ٤٥) .

د . عوائق الحل الإبداعي للمشكلات :ـــ

يوجد لدى معظم الأفراد صعوبات في الحل الإبداعي للمشكلات ، فلقد طوروا قوالب مفاهيمية معينة في أنشطتهم لحل المشكلات . والتي حتى لا يتم الوعي بها .

وتمنعهم هذه القوالب من حل مشكلات معينة بفعالية. تكون هذه القوالب شخصية بدرجة كبيرة ، بالمقارنة مع التفاعلية أو التنظيمية ، ولهذا يكون مطلوب تنمية المهارة للتغلب عليها ، القوالب المفاهيمية هي عقبات ذهنية تقيد طريقة تعريف المشكلة وتحدد عدد الحلول البديلة التي يعتقد أنها مناسبة . يوجد لدى كل فرد قوالب مفاهيمية ، لكنها أكثر تعدداً وكثافة في بعض الأفراد عن غيرهم . تكون هذه القوالب غير معترف بها أو غير مقصودة بدرجة كبيرة ، ولهذا فإن الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تجعل الأفراد يدركونها هي أن تواجههم مشكلات لا يمكن حلها بسبب هذه القوالب .

تنتج القوالب المفاهيمية بدرجة كبيرة من عمليات التفكير الفردي وبسبب طرق استخدام حلاّلي المشكلات لعقولهم عند مواجهة مشكلات ينمّي كل فرد بعض القوالب المفاهيمية بمرور الوقت . ويحتاجها للتغلب على ضغوط الحياة اليومية (بيمك ،٢٢،٢٠٠٦) .

ويشير خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) إلى أربعة أنواع من القوالب المفاهيمية التي تمنع الحل الإبداعي للمشكلات يلخصها الجدول التالي :

جدول (٨) القوالب المفاهيمية التي تمنع الحل الإبداعي للمشكلات

القالب	الوصف
١ – الثبات	
• التفكير الراسي	تعريف مشكلة بطريقة واحدة فقط بدون مراعاة وجهات النظر البديلة .
• لغة التفكير الواحدة	عدم استجابة أكثر من لغة واحدة لتعريف وتقييم المشكلة .
٢- التعهد	
• القولبة استناداً للخبرة الماضية	رؤية الحلول الحالية فقط باعتبارها أشكال مختلفة لمشكلات سابقة .
• تجاهل الصفات المشتركة .	الفشل في فهم الصفات المشتركة بين عناصر تبدو مبدئياً مختلفة .
٣- الضغط	
• تمييز الشكل عن الموضوع	عدم تصفية المعلومات غير المعنية أو اكتشاف معلومات مطلوبة .
• تقييدات مصطنعة	تعريف حدود مشكلة بطريقة ضيقة للغاية.
٤- الرضا الذاتي	
• عدم الفضول	عدم طرح الأسئلة .
• عدم التفكير	الانحياز لنشاط بدلاً من العمل الذهني .

المصدر : (بيمك ، ٢٠٠٦ : ٢٩) .

ويخلص درويش إلى أن الفكرة الإبداعية هي تلك الفكرة التي تتم فيها صياغة الموقف المشكل الذي يصل فيه الفرد إلى الحل فجأة بفعل عمليات ذهنية فاعلة ينشط فيها ذهن المبدع نشاطاً غير عادي ويعالج فيه الموقف معالجة جديدة لم يكن قد عرفها من قبل (درويش ، ٢٠٠٢ : ٢٤٣).

الفصـــــــل الثالث

تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

- المبحث الأول : وصف خصائص عينة الدراسة .
- المبحث الثاني :التحليل الإحصائي لاستجابة العينة لمتغيرات الدراسة .
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول:

وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليلاً شاملاً لاستجابة عينة الدراسة لمتغيراتها ، من أجل تحليل مدى التفكير الإبداعي لدى المديرين وبيان علاقته بحل المشكلات الإدارية بالاستناد إلى تحليل مجموعة من المتغيرات وفق التالي :

أولاً : وصف خصائص عينة الدراسة :

قبل الشروع في التحليل الإحصائي لاستجابة العينة لمتغيرات الدراسة يجدر بنا الإشارة إلى خصائص ومواصفات عينة الدراسة وفق التالي :

أ. وصف عينة البنوك :

من أجل دراسة واقع قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة تم جمع بعض البيانات التي توضح موقف البنوك التجارية اليمنية مثل (تأريخ التأسيس ، رأس المال ، عدد الفروع) ومن واقع البيانات التي تم الحصول عليها يمكن وصف عينة البنوك التجارية على النحو التالي :

١-توزيع البنوك التجارية حسب سنة التأسيس :

جدول (٩) توزيع البنوك التجارية حسب سنة التأسيس

سنوات التأسيس	العدد	%
١٠ سنوات فأقل	٣	٣٣
١١- ٢٠	٣	٣٣
٢١- ٣٠	٢	٢٣
أكثر من ٣٠	١	١١
* **الإجمالي**	٩	١٠٠

يبين الجدول (٩) أن (٣) بنوك تجارية مضى على تأسيسها ١٠ سنوات فأقل وهي تشكّل نسبة (٣٣ %) من عينة الدراسة ، أمّا البنوك التي مضى على تأسيسها (١١- ٢٠) سنة فبلغ عددها (٣) بنوك أيضاً ، وشكّلت النسبة نفسها (٣٣%) من عينة الدراسة ، وبلغ عدد البنوك التي مضى على تأسيسها (٢١- ٣٠) سنة (٢) بنكين تجاريين ويمثلان نسبة (٢٣%) من عينة الدراسة . أما عدد البنوك التي مضى على تأسيسها أكثر من (٣٠) سنة فبلغ عددها بنك واحد وتمثل نسبة (١١%) .

وبصفة عامة فإن ما نسبته (٦٧%) من عينة الدراسة يصل عمر نشاطها إلى (١١) سنة فأكثر ، وهذا يعكس التجربة الجيدة والمتراكمة لهذه المؤسسات في التعامل مع مختلف التغيرات .

٢- توزيع البنوك التجارية حسب رأس المال :

جدول (١٠) توزيع البنوك التجارية حسب رأس المال

رأس المال (بالملايين)	العدد	%
١,٠٠٠ – ١,٢٠٠	١	١١
١,٢٠١ – ٢,٠٠٠	٣	٣٣
٢,٠٠١ – ٣,٠٠٠	٤	٤٥
أكثر من ٣,٠٠٠	١	١١
الإجمالي	٩	١٠٠

يتضح من الجدول (١٠) أن بنكاً واحداً فقط تراوح رأس ماله (١,٢٠٠) مليون ريال فأقل وبنسبة (١١%) من حجم العينة ، وذلك لأن القانون اليمني رقم (٣٨) لسنة ١٩٩٨ م بشأن البنوك وبحسب المادة (١١/ أ) لا يجوز أن يقل رأس المال المدفوع لأي بنك عن مليار ريال .
في حين أن (٣) بنوك تراوح رأس مالها بين (١,٢٠١ – ٢,٠٠٠) مليون ريال وبنسبة تمثل (٣٣%) . أما البنوك التي يتراوح رأس مالها بين (٢,٠٠١ – ٣,٠٠٠) مليون ريال ، فبلغ عددها (٤) بنوك وتمثل نسبة (٤٥) من حجم العينة ، أمّا عدد البنوك التي يزيد رأس مالها عن (٣,٠٠٠) مليون ريال فبلغت بنكاً واحداً وبنسبة تمثل (١١%) من حجم العينة .

وهذا يعكس بوضوح أن ما نسبته (٥٦%) من عينة الدراسة يبلغ رأسمالها (٢) مليار ريال فأكثر .

٣- توزيع البنوك التجارية حسب عدد الفروع :

جدول (١١) توزيع البنوك التجارية حسب عدد الفروع

عدد الفروع	العدد	%
٥ فروع فأقل	٢	٢٢
٦ – ١٠	٥	٥٦
١١ – ١٥	١	١١
أكثر من ١٥	١	١١
* **الإجمـــــــالي**	٩	١٠٠

يتبين من الجدول (١١) أن بنكين تجاريين فقط لكل منهما (٥) فروع فأقل وتمثل نسبة (٢٢%) من عينة البنوك التجارية ، وأن (٥) بنوك لكل منها فروع تتراوح بين (٦ – ١٠) فروع وتمثل نسبة (٥٦%) من العينة .

أما البنوك التي لها فروع يتراوح عددها بين (١١ – ١٥) فروعاً فتمثل بنكاً واحداً وبنسبة (١١%) من العينة ، بينما البنوك التي لها أكثر من (١٥) فرعاً فتمثل بنكاً واحداً أيضاً وبنفس النسبة من حجم عينة الدراسة (١١%) . وهذا يعني أن قرابة (٨٠%) من عينة الدراسة يصل عدد فروعها أكثر من خمسة فروع ، مما يدلل على درجة الإنتشار الإقليمي والجغرافي لهذه البنوك على المستوى الوطني .

ب. وصف شخصية ومهنية عينة المديرين :

١- توزيع العينة بحسب الجنس :

جدول (١٢) توزيع عينة المديرين بحسب الجنس

الجنـس	العدد	%
ذكـــور	٦٧	٩٤
أناث	٤	٦
* **الإجمـــــــالي**	٧١	١٠٠

تمثلت عينة الدراسة في (٦٧) مديراً من الذكور ويمثلون نسبة (٩٤%) وهناك مديرات من الإناث يمثلن ما نسبته (٦%) من مجموع العينة .

ويُعزي الباحث ارتفاع نسبة المديرين من الذكور في العمل المصرفي نظراً لفلسفة الإدارة في النظر إلى عمل المرأة بالإضافة إلى طبيعة مهام العمل المصرفي التي قد تتطلب الكثير من الاستمرار في العمل لأوقات تتجاوز مدى الدوام الرسمي مما قد يتعارض مع طبيعة تحمل الإناث لأوقات الدوام الإضافي وترفضه العادات والتقاليد المحافظة في تأخر عودة الإناث لمنازلهن في وقت متأخر .

٢- توزيع العينة بحسب العمر : جدول (١٣) توزيع عينة المديرين بحسب العمر

الفئة العمـــــرية	العدد	%
٢٥ – ٣٥	٤٥	٦٣
٣٦ – ٤٥	١٥	٢١
٤٦ – ٥٥	١٠	١٤
٥٦ فأكثر	١	٢
* الإجمــــــالي	٧١	١٠٠

يوضح الجدول (١٣) أن (٤٥) مديراً تقع أعمارهم بين (٢٥ – ٣٥) عاماً ، وتمثل هــذه الفئة (٦٣%) من مجموع العينة ، وأن (١٥) مديراً تقــع أعمــارهم بــين (٣٦ – ٤٥) عامــاً ويمثلون نسبة (٢١%) من عينة المديرين ، وأن (٦) مدراء تقع أعمارهم بين (٤٦ –٥٥) عاماً ، ويشكّلون (١٤%) من عينة المديرين ، وهناك مديرون يمثلون (٢%) تقع أعمــارهم بــين (٥٦ فأكثر) . أي أن ما يزيد عن (٨٠%) من عينة المديرين يتراوح أعمارها بــين (٢٥-٤٥) ســنة ، مما يعني أن هذه الفئات لا تزيد خبراتها عن (٢٠) سنة عمل إلا أنها تتصف بالقدرة على الحركــة بحكم إنتمائها إلى فئات الشباب .

٣- توزيع عينة المديرين بحسب التحصيل العلمي :

جدول (١٤) توزيع عينة المديرين بحسب التحصيل العلمي

المستوى العلمي	العدد	%
ثانوية	٩	١٣
دبلوم	٧	١٠
بكالوريوس	٤٧	٦٦
دراسات عليــا	٨	١١
* الإجمــــــالي	٧١	١٠٠

يشير الجدول (١٤) إلى أن (٩) مديرين بلغ مستواهم الدراسي إلى الثانويــة العامــة فقــط ويمثلون نسبة (١٣%) من حجم العينة ، بينما بلغ عدد من تحصّلوا على الدبلوم بعد الثانوية العامــة (٧) مديرين ويمثلون نسبة (١٠%) من حجم العينة ، كما يشير الجدول أيضاً إلى أن (٤٧) مــديراً هم من حملة البكالوريوس ويمثلون (٦٦%) من مجموع العينة . أمّا عدد المديرين الــذين يحملــون شهادات عليا (ماجستير ، دكتوراه) فقد بلغ عددهم (٨) مديرين ويمثلون نسبة (١١%) من حجم

عينة الدراسة .

أي أن حملة الشهادات الجامعية يصل إلى (٧٧%) من عينة المديرين ، مما يدل على تمتع هذه الفئات بقدرات جيدة من الناحية العلمية في مواجهة متطلبات الوظائف التي يشغلونها .

٤- توزيع عينة المديرين حسب التخصص العلمي :

جدول (١٥) توزيع عينة المديرين بحسب التخصص العلمي (حسب الشهادة)

التخصص العلمي	العدد	٪
إدارة أعمال	١٦	٢٣
محاسبة	٢٩	٤١
علوم مالية ومصرفية	٥	٧
اقتصاد	٩	١٣
أخرى :		
هندسة	٣	٤
علوم حاسوب	٧	١٠
قانون	٢	٢
الإجمالي	٧١	١٠٠

بلغ عدد المديرين عينة الدراسة تخصص إدارة أعمال (١٦) مديراً ويمثلون نسبة (٢٣%) من حجم العينة ، أمّا الذين يحملون تخصص محاسبة فقد بلغ عددهم (٢٩) مديراً ويمثلون نسبة (٤١%) من مجموع العينة . أما عدد من يحملون تخصص علوم مالية ومصرفية (٥) مديرين ويمثلون نسبة (٧%) من حجم العينة ، أما عدد من يحملون تخصص اقتصاد فقد بلغ (٩) مديرين ويمثلون نسبة (١٣%) من مجموع العينة .

بينما بلغ عدد من يحملون تخصصات أخرى غير تجارية كالتالي :

تخصص هندسة (٣) مديرين ، تخصص علوم حاسوب (٧) مديرين ، تخصص قانون (٢) مديرين ويمثلون نسبة (٤%) و (١٠%) و (٢%) على التوالي .

ويُعزي الباحث دخول هذه التخصصات إلى العمل المصرفي إلى أن العمل المصرفي أصبح يحكمه اليوم جوانب فنية ومهنية جديدة ضمن شبكة واسعة من العلاقات والأنشطة ذات المجالات المتعددة.

٥- توزيع عينة المديرين حسب المركز الوظيفي :

جدول (١٦) توزيع عينة المديرين حسب المركز الوظيفي

المركز ا لوظيفـــــي	العدد	%
مدير إدارة	٢٠	٢٨
مدير وحدة	٢٤	٣٤
أخـــــــــرى		
نائب مدير إدارة	٦	٨
رئيس قسم	٩	١٢
مساعد رئيس قسم	٤	٦
خدمة العملاء	٤	٦
أمين خزينة	٣	٤
سكرتير	١	١
*** الإجمـــــالي**	٧١	١٠٠

بلغ عدد المديرين الذين يشغلون مركز مدير إدارة (٢٠) مديراً ويمثلون نسبة (٢٨%) مـــن مجموع العينة ، بينما بلغ عدد المديرين الذين يشغلون مركز مدير وحدة (٢٤) مديراً ويمثلون نسبة (٣٤%) من حجم العينة .

كما إن عدد من يشغل مركز نائب مدير إدارة بلغ (٦) مديرين ويشكّلون نسبة (٨%) مـــن عينة المديرين ، كذلك بلغ عدد من يشغلون مركز رئيس قسم (٩) مديرين ويمثلون نـــسبة (١٢%) من مجموع العينة .

بينما بلغ عدد من يشغل مركز مساعد رئيس قسم (٤) مديرين ويمثلون نـــسبة (٦%) مـــن حجم العينة ، وبلغ عدد من يعملون في مجال خدمة العملاء (٤) مديرين ، وبلغ عدد أمناء الخزينـــة (٣) مديرين ، وعدد من يعلمون في مجال السكرتارية مدير واحد وتتـــراوح نـــسبهم بـــين (٤%) و(١%) على التوالي .

٦- توزيع المديرين حسب سنوات الخدمة :

جدول (١٧) توزيع عينة المديرين بحسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	%
١ – ٥	٤٣	٦١
٦ – ١٠	١٢	١٧
١١ – ١٥	٧	٩
١٦ فأكثر	٩	١٣
* الإجمالي	٧١	١٠٠

يتبين من الجدول (١٧) أن المديرين الذين تتراوح خدمتهم في البنك من (١ – ٥) سنوات بلغ عددهم (٤٣) مديراً ، أي ما نسبته (٦١%) من عينة الدراسة . أما الذين تتراوح مدة خدمتهم من (٦ – ١٠) سنوات فقد بلغ عددهم (١٢) مديراً ، أي ما نسبته (١٧%) من عينة الدراسة ، وعدد الذين تراوحت مدة خدمتهم من (١١ –١٥) سنة بلغ عددهم (٧) مديرين ويمثلون نسبة (٩%) من حجم العينة ، أما عدد الذين كانت مدة خدمتهم (١٦ فأكثر) فقد بلغ عددهم ٠٩) مديرين ويمثلون (١٣%) من حجم عينة الدراسة .

المبحث الثاني

التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

تحقيقاً للأهداف الرئيسية للدراسة قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال على حدة من أجل تحديد استجابة عينة الدراسة لواقع المجالات ذات العلاقة بالتفكير الإبداعي وأثره في حل المشكلات الإدارية .

وقد قام الباحث بتطبيق الاستبانة المكونة من مقياسين ، الأول لقياس التفكير الإبداعي وعدد فقراته (٤٠) فقرة ، فيما يتكون المقياس الآخر من (٤٠) فقرة أيضاً ويقيس مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية وقد شملت عينة الدراسة رجال الإدارة العليا في البنوك التجارية ، حيث تم اختيار (٧١) قيادياً من قيادات البنوك التجارية اليمنية واعتبارهم العينة موضع الدراسة .

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) وتم حساب المدى (٥-١ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهو واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية بحيث أصبحت أطوال الخلايا كما يلي :

من : ١ – ١,٨٠ لا توجد إمكانية للتطبيق

من : ١,٨١ – ٢,٦٠ إمكانية التطبيق بدرجة قليلة

من : ٢,٦١ – ٣,٤٠ إمكانية التطبيق بدرجة متوسطة

من : ٣,٤١ – ٤,٢٠ إمكانية التطبيق بدرجة عالية

من : ٤,٢١ – ٥ إمكانية التطبيق بدرجة عالية جداً

وتم تقدير كل فقرة وكل مجال والدرجة الكلية وفقاً لهذا المقياس .

وفي هذا المبحث سيتم عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية :

أولاً : التفكير الإبداعي (المتغير المستقل) :

اعتمد الباحث في عرض وتحليل إجابات مفردات العينة حول المتغير المستقل للدراسة التفكير الإبداعي) على خمسة مجالات رئيسية تشكل مجموعها عوامل التفكير الإبداعي التي أشار إليها معظم الباحثين في هذا الجانب ، ويمكن تناولها تفصيلاً حسب الآتي :

المجال الأول : الحساسية للمشكلات

جدول (١٨)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال (الحساسية للمشكلات)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	تكون متأكداً من أنك تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات	٢٤	٣٤	٣٢	٤٥	١٢	١٧	٣	٤٢	-	-	٤,٠٨	٠,٨٢	٨١,٧
٢	يُعد مضيعة للوقت أن تسأل وليس لديك أمل في الحصول على إجابة	٩	١٣	١٧	٢٤	٢٩	٤١	٩	١٣	٧	١	٣,١٧	١,١٢	٦٣,٣
٣	تركز بشدة على ما يثير اهتمامك بشكل أكثر مما يفعله الآخرون	٣١	٤٤	٢٤	٣٤	٩	١٣	٥	١	٢	,03	٤,٠٨	١,٠٥	٨١,٧
٤	تعتقد أن إتباع طريقة الخطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات	٥٠	٧٠	١٣	١٨	٦	١	٢	,03	-	-	٤,٥٦	٠,٧٧	٩١,٣
٥	أنت قادر على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة	٢٣	٣٢	٢٣	٣٢	٢٢	٣١	٣	,04	-	-	٣,٩٣	٠,٩٠	٧٨,٦
٦	تعتمد على إحساسك بالصواب والخطأ عند حل المشكلات	١٦	٢٣	٢٣	٣٢	٢٠	٢٨	٩	١٣	٣	,04	٣,٥٦	١,١١	٧١,٣
٧	لديك درجة عالية من الإحساس بالجمال	٣٠	٤٢	٢٤	٣٤	١٤	٢٠	٣	٠,٠٤	-	-	٤,١٤	٠,٨٨	٨٢,٨
٨	المشكلات التي تواجهها في حياتك ليس لها حلول مثلى	١٥	٠,٢١	٢١	٣٠	٢٣	٣٢	٩	١٣	٣	,04	٣,٥١	١,٠٩	٧٠,١
الدرجة الكلية للمجال												٣,٨٨	٠,٩٧	٧٧,٦

يتضح من الجدول (١٨) وجود درجة عالية لدى أفراد العينة موضع الدراسة في رؤية واكتشاف ووعي المشكلات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٨٨) والانحراف المعياري (٠,٩٧) وهي درجة عال ة وفقاً للمقياس المعتمد .

وقد حصلت (٦) فقرات من فقرات الاستبانة على متوسط حسابي عال بالنسبة للمتوسط الفرضي (٣) وهي الفقرات (١ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) وتراوح متوسطها الحسابي ما بين القيمتين (٣,٥١ و ٤,١٤) وبانحرافات معيارية متقاربة تراوحت بين (٠,٨٨ و ١,٠٩) .

أما الفقرة (٤) فقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٧) وهي درجة عالية جداً وفقاً للمقياس المعتمد .

أما الفقرة (٢) فقد حصلت على متوسط حسابي (٣,١٧) وبانحراف معياري (١,١٢) وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد .

مما سبق يستدل على :

١- يوجد مستوى عال لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية من الحساسية تجاه المشكلات التي يواجهونها من خلال رؤية واكتشاف ووعي أبعاد هذه المشكلات وهذا العامل يمكن اعتباره واحداً من أهم عوامل التفكير الإبداعي باعتبار الحساسية للمشكلات عنصر البداية للانطلاق نحو آفاق التفكير الإبداعي .

٢- ترى غالبية عينة الدراسة بأنها متأكدة من أنها تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات .

٣- يعد أكثر من ثلث أفراد عينة الدراسة أن من مضيعات الوقت طرح التساؤلات دون أن يكون هناك أمل في الحصول على إجابة .

٤- أكثر من نصف أفراد العينة تركز بشدة على ما يثير الاهتمام بشكل أكبر مما يفعله الآخرون .

٥- يعتقد أكثر من ثلثي عينة الدراسة أن اتباع طريقة الخطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات .

٦- يرى قرابة نصف أفراد العينة بأنهم قادرون على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة وهذا يعكس درجة تحمل أفراد العينة للتعاطي مع المشكلات الشائكة .

٧- أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة ترى أنها تعتمد على إحساسها بالصواب والخطأ عند حل المشكلات .

٨- أكثر من نصف أفراد العينة يرون بأنهم يتمتعون بدرجة عالية من الإحساس بالجمال ، الأمر الذي يزيد من قابليتهم للحساسية تجاه أي اختلالات أو نتائج غير مرغوب فيها .

المجال الثاني : الطلاقة

جدول (١٩)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال (الطلاقة)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٩	في اللقاءات الجماعية تعلن عن آراء تثير غضب الآخرين	٥	١	١٢	١٧	٢٧	٣٨	١٥	٢١	٢	١٧	٢,٧٦	١,١٤	٥٥,٢
١٠	تأتيك أفضل الأفكار عندما تكون في حالة استرخاء	٣١	٤٤	٢١	٣٠	١٤	٢٠	٥	٧	-	-	٤,٠٩	٠,٩٦	٨١,٩
١١	في حل المشكلات تقوم بتحليل المشكلة بسرعة	١٧	٢٤	٢٩	٤١	٢٣	٣٢	٢	٣	-	-	٣,٨٦	٠,٨٢	٧٧,١
١٢	تفضل الهوايات التي تعتمد على جمع الأشياء	٩	١٣	١٥	٢١	٢٧	٣٨	١٦	٢٣	٤	٦	٣,١٣	١,٠٨	٦٢,٥
١٣	أحلام اليقظة هي القوى المحركة لمشروعاتك المهمة	١٢	١٧	١٢	١٧	٢١	٣٠	١١	١٦	١٥	٢١	٢,٩٣	١,٣٧	٥٨,٥
	الدرجة الكلية للمجال											٣,٣٥	١,٠٧	٦٧,١

تشير البيانات الواردة في الجدول (١٩) إلى وجود درجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة من حيث تمتعهم بالطلاقة الفكرية إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٣٥) والانحراف المعياري (١,٠٧) وهي قيمة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد .

وقد حصلت الفقرتان (١٠ ، ١١) على متوسط حسابي عال ، حيث بلغ المتوسطان الحسابيان لهاتين الفقرتين (٤,٠٩ و ٣,٨٦) على التوالي ، والانحراف المعياري لهما بلغا (٠,٩٦ و ٠,٨٢) على التوالي مما يدل على أن أفراد العينة تأتيها أفضل الأفكار عندما تكون في حالة استرخاء وبما يمكنها من القيام بتحليل المشكلة بشكل سريع .

كما حصلت بقية فقرات المجال (٩ ، ١٢ ، ١٣) على درجات أقل من المتوسط ، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٢,٧٦ ، ٣,١٣ ، ٢,٩٣) على التوالي ، وبانحرافات معيارية بلغت (١,١٤ ، ١,٠٨ ، ١,٣٧) مما يدل على الإحجام عن إعلان آراء تثير غضب الآخرين في اللقاءات الجماعية ، كما أن تفضيل الهوايات التي تعتمد على جمع الأشياء بالإضافة إلى اعتبار أحلام اليقظة هي القوى المحركة للمشروعات المهمة تؤثر على الطلاقة سلباً لأنها تحد من القدرة العقلية للفرد وتؤثر على درجة سيولة الأفكار وسهولة توليدها .

مما سبق يستدل على :

١- أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى متوسط من الطلاقة وسيولة الأفكار وسهولة توليدها .

٢- إن أكثر من ثلثي عينة الدراسة تتحفظ عن إعلان بعض الآراء في اللقاءات الجماعية تلاشياً لإثارة غضب الآخرين .

٣- أن أكثر من ٧٠% من عينة الدراسة تأتيها أفضل الأفكار عندما تكون في حالة استرخاء .

٤- يرى أكثر من نصف أفراد العينة بأنها تقوم بتحليل المشكلة بسرعة .

٥- أكثر من ٦٥% من عينة الدراسة لا يفضلون الهوايات التي تعتمد على جمع الأشياء .

٦- قرابة ثلث أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن أحلام اليقظة هي القوى المحركة لمشروعاتهم المهمة .

المجال الثالث : المرونة

جدول (٢٠)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال (المرونة)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٤	ترغب في الأشياء المثيرة والممتعة أكثر من الآخرين	١٥	٢١	٣١	٤٤	١٨	٢٥	٦	٩	١	١	٣,٧٥	٠,٩٤	٧٤,٩
١٥	تضطر في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد	٤	٧	١٢	١٧	٣٠	٤٢	١٧	٢٤	٨	١١	٢,٨٢	١,٠٣	٥٦,٣
١٦	تتعامل بسهولة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس مرتبتك الوظيفية	٣١	٤٤	٢٣	٣٢	١٣	١٨	٢	٣	٢	٣	٤,١١	٠,٩٩	٨٢,٢
١٧	لديك اعتقاد بأن الطموح ليس له علاقة بالنجاح في حل المشكلات	٢٥	٣٥	١٣	١٨	١٦	٢٣	١٠	١٤	٧	١٠	٣,٥٥	١,٣٦	٧٠,٩
١٨	في المناقشة تكون سعيداً بالشخص الذي يختلف معك في الرأي مع الحفاظ على علاقات الود بينكما	٣٣	٤٧	٢٣	٣٢	١١	١٦	٣	٤	١	١	٤,١٨	٠,٩٥	٨٣,٦
١٩	عند تقييمك للمعلومات يعد المصدر عندك أهم من المحتوى	٧	١٠	٨	١١	٢٣	٣٢	١٥	٢١	١٨	٢٥	٢,٥٩	١,٢٦	٥١,٨
٢٠	تحب الأشخاص الذين يلتزمون بالقواعد	-	-	٣	٤	٣	٤	١٧	٢٤	٤٨	٦٨	١,٤٥	٠,٧٧	٢٩
٢١	تفضل العمل مع الآخرين على العمل بمفردك	٢٥	٣٥	٢٢	٣١	١٦	٢٣	٧	١٠	١	١	٣,٨٩	١,٠٥	٧٧,٧
٢٢	تفضل الأعمال التي تتيح لك التأثير على الآخرين	٢٥	٣٥	٢٠	٢٨	١٢	١٧	١١	١٦	٣	٤	٣,٧٥	١,٢٢	٧٤,٩
	الدرجة الكلية للمجال											٣,٣٤	١,٠٦	٦٦,٨

يتبين من الجدول (٢٠) أن أفراد عينة الدراسة تتمتع بدرجة متوسطة من المرونة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٣٤) وبانحراف معياري مقداره (١,٠٦) وهي تمثل مستوى متوسط وفقاً للمقياس المعتمد .

إذ حصلت الفقرات (١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢١ ، ٢٢) على متوسط حسابي عال

إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين القيمتين (٢,٨٢ و ٤,١٨) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٩٥ و ١,٠٣) .

أما بقية الفقرات (١٩ ، ٢٠) فقد حصلت على متوسطات حسابية (٢,٥٩ و ١,٤٥) وبانحرافات معيارية (١,٢٦ و ٠,٧٧) على التوالي .

مما سبق يُستدل على :

١- أن عينة الدراسة ذات مستوى متوسط من المرونة من حيث سرعة وسهولة تغيير المواقف أو وجهات النظر لتناسب تعمد الموقف الإبداعي .

٢- أن قرابة ثلثي أفراد عينة الدراسة يرغبون في الأشياء المثيرة والممتعة أكثر من الآخرين .

٣- أن ٤٢% من حجم العينة تضطر في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد .

٤- أن أكثر من ثلثي العينة يتعاملون بسهولة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس مرتبتهم الوظيفية .

٥- أن أكثر من نصف عينة الدراسة لديهم اعتقاد بأن الطموح ليس له علاقة بالنجاح في حل المشكلات .

٦- أن أكثر من ثلثي أفراد العينة خلال المناقشات يكونوا سعداء بالأشخاص الذين يختلفون معهم في الرأي مع الحفاظ على علاقات الود بينهما .

٧- أن ٧٨% من حجم عينة الدراسة لا يعتبرون المصدر أهم من المحتوى عند تقييمهم للمعلومات.

٨- أن غالبية أفراد العينة لا يحبون الأشخاص الذين يلتزمون بالقواعد .

٩- أن أكثر من نصف عينة الدراسة يفضلون العمل مع الآخرين على العمل بمفردهم .

١٠- أن قرابة ثلثي عينة الدراسة تفضل الأعمال التي تتيح لها التأثير على الآخرين .

المجال الرابع : الأصالـة :

جدول (٢١)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال (الأصالة)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٢٣	يتولـد لـديك إحـساس قـوي بالرغبة في التغيير	٢٨	٣٩	٢٤	٣٤	١٩	٢٧	-	-	-	-	٤,١٣	٠,٨١	٨٢,٥
٢٤	تفـضل الأشـخاص المنطقيـين والموضوعيين	-	-	١	١	١٠	١٤	٨	١١	٥٢	٧٣	١,٤٤	٠,٧٩	٢٨,٧
٢٥	عند تفضيلك للوظائف تحب أن تكون طبيباً وليس مكتشفاً	١٤	٢٠	٧	١٠	٢٤	٣٤	١٣	١٨	١٣	١٨	٢,٩٤	١,٣٥	٥٨,٨
٢٦	تفـضل الوصـول إلـى أفكـار جديدة على إقناع الآخرين بها	٣٥	٤٩	٢٦	٣٧	٩	١٣	١	١	-	-	٤,٣٤	٠,٧٦	٨٦,٧
٢٧	تـشعر بـالقلق مـن الأشـياء غيـر المؤكدة	-	-	٦	٩	١٧	٢٤	٢٠	٢٨	٢٨	٣٩	٢,٠١	٠,٩٩	٤٠,٢
٢٨	تعتبر أن الأفراد الذين يحاولون الوصول إلى الكمال غير حكماء	١٩	٢٧	١٢	١٧	١٣	١٨	١٢	١٧	١٥	٢١	٣,١١	١,٥١	٦٢,٢
٢٩	المتحدثون الذي يستخدمون ألفاظاً غريبة يرغبون في الظهور	١٨	٢٥	٢٤	٣٤	٢٤	٣٤	٢	٣	٣	٤	٣,٧٣	١,٠١	٧٤,٦
	الـدرجـة الكليـة للمجـال											٣,١٠	١,٠٣	٦٢

يستدل من الجدول (٢١) وجود مستوى متوسط من الأصالة وإنتاج ما هو غير مألوف لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,١٠) والانحراف المعياري (١,٠٣) وهو يمثل درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد حيث حصلت الفقرات (٢٣ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٢٩) على متوسطات حسابية عالية تراوحت بين (٣,١١ و ٤,١٣) وبانحرافات معيارية بين (٠,٨١ و ١,٥١) ، أما الفقرات الأخرى (٢٥ ، ٢٧) فقد بلغت متوسطاتها الحسابية (٢,٩٤ و ٢,٠١) وانحرافاتها المعيارية (١,٣٥ و ٠,٩٩) وبمستوى أقل من المتوسط وفقاً للمقياس المعتمد وبالنسبة للفقرة (٢٤) فقد حصلت على متوسط حسابي (١,٤٤) وبانحراف معياري (٠,٧٩) وبمستوى ضعيف وفقاً للمقياس المعتمد .

ومما سبق يستدل على :

١- هنـاك مـستوى متوسـط مـن الأصـالة والإتيـان بالأفكـار الجديـدة والنـادرة والمفيـدة يتمتـع بهـا المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة .
٢- أكثر من ٧٠% من عينة الدراسة يتولد لديهم إحساس قوي بالرغبة في التغيير .
٣- أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة لا تفضل الأشخاص المنطقيين والموضوعيين .
٤- أكثـر مـن نـصف أفـراد عينـة الدراسـة أفـاد كـل مـنهم عنـد تفـضيله للوظـائف بأنـه يحـب أن يكون مكتشفاً وليس طبيباً .
٥- أكثر من ثلثي عينة الدراسة يفضلون الوصول إلى أفكار جديدة على إقناع الآخرين بها.
٦- أكثر من ٦٥% من حجم العينة لا يشعرون بالقلق من الأشياء غير المؤكدة .

٧- أكثر من نصف عينة الدراسة يميلون إلى اعتبار أن الأفراد الذين يحاولون الوصول إلى الكمال غير حكماء .
٨- غالبية أفراد عينة الدراسة يرون المتحدثين الذين يستخدمون ألفاظاً غريبة بأنهم يرغبون في الظهور .

المجال الخامس : الاحتفاظ بالاتجاه

جدول (٢٢)
التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال (الاحتفاظ بالاتجاه)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٣٠	تقضي نسبة كبيرة من الوقت في التفكير فيما يفكر فيه الآخرون بشأنك	٨	١١	٦	٩	١٧	٢٤	٢٦	٣٧	١٤	٢٠	٢,٥٥	١,٢٣	٥٠,٩
٣١	من المهم أن تفعل ما تعتقد أنه صحيح بدلاً من محاولة كسب تأييد الآخرين	٣٠	٤٢	٢٣	٣٢	١٣	١٨	٣	٤	٢	٣	٤,٠٧	١,٠٢	٨١,٤
٣٢	الأشخاص الذين يبدون غير متأكدين من معلوماتهم لا يحظون باهتمامك	١٦	٢٣	٢١	٣٠	٢٣	٣٢	٩	١٣	٢	٣	٣,٥٦	١,٠٧	٧١,٢
٣٣	تعرف كيف تتأكد من صدق انطباعاتك الداخلية	٣٠	٤٢	٢٦	٣٧	١٤	٢٠	١	١	-	-	٤,٢٠	٠,٨٠	٨٣,٩
٣٤	تسعى للوصول إلى مكانة ونفوذ أعلى في الوظيفة	٤٠	٥٦	١٣	١٨	١١	١٦	١	١	٦	٩	٤,١٣	١,٢٤	٨٢,٥
٣٥	تفضل الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات	٤٤	٦٢	١٦	٢٣	١٠	١٤	١	١	-	-	٤,٤٥	٠,٧٩	٨٩,٠
٣٦	قد يسعدك أن تجلس يوماً كاملاً بمفردك تجتر الذكريات	١٣	١٨	١٥	٢١	٢٧	٣٨	١٠	١٤	٦	٩	٣,٢٧	١,١٧	٦٥,٣
٣٧	تميل إلى تجنب المواقف التي تشعر فيها بأنك أقل من الآخرين	٢٠	٢٨	١٨	٢٥	١٦	٢٣	٧	١٠	١٠	١٤	٣,٤٤	١,٣٧	٦٨,٧
٣٨	احترام الذات أهم عندك من احترام الآخرين	٢٧	٣٨	١٢	١٧	١٣	١٨	٦	٩	١٣	١٨	٣,٤٨	١,٥٢	٦٩,٦
٣٩	تحب أن يكون هناك مكان لكل شيء وأن يكون كل شيء مكانه	٤٥	٦٣	١٢	١٧	٩	١٣	٤	٦	١	١	٤,٣٥	١,٠٠	٨٧
٤٠	يصفك الآخرون بأن لديك قدرة عال ة على الإبداع	١٣	١٨	٢٦	٣٣	٢٥	٣٥	٥	٧	٢	٣	٣,٦١	١٠,٩ ٦	٧٢,١
	الدرجة الكلية للمجال											٣,٧٣	١,١١	٧٤,٧

يبدو من الجدول (٢٢) وجود مستوى عال من الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلة الجهد في نفس المسار سعياً لتحقيق الإنجاز لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٧٣) والانحراف المعياري (١,١١) وهي درجة عالية وفقاً للمقياس المعتمد .

حيث حصلت الفقرتان (٣٥ ، ٣٩) على مستوى عالٍ جداً إذ بلغت متوسطاتها الحسابية

(٤,٣٥ و ٤,٤٥) وبانحرافات معيارية (٠,٧٩ و ١) .

أما الفقرات (٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٤٠) فقد حصلت على مستويات عـــال ة إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بـــين (٣,٤٤ و ٤,٢٠) وبانحرافـــات معياريـــة بـــين (٠,٨٠و ١,٣٧).

وبالنسبة لبقية الفقرات (٣٠ ، ٣٦) فقد حـــصلت علـــى مـــستويات متوســـطة إذ بلغـــت متوسطاتها الحسابية (٢,٥٥ و ٣,٢٧) وانحرافاتها المعيارية (١,١٧ و ١,٢٣) .

مما سبق يستدل على :

١- يتمتع المديرون في قطاع البنوك التجارية عينة الدراسة بقدرة عاليـــة علـــى العمـــل الـــدؤوب ومواصلة الجهد بغية الوصول إلى غاية الأداء الفعال .

٢- أكثر من ٥٥% من عينة الدراسة ترى أنها لا تقضي نسبة كبيرة من الوقت في التفكيـــر فيمـــا يفكر فيه الآخرون بشأنها .

٣- أكثر من نصف عينة الدراسة تؤكد أن من المهم أن تفعل ما تعتقد أنه صحيح بدلاً من محاولـــة كسب تأييد الآخرين .

٤- أكثر من نصف أفراد العينة يعدون الأشخاص الذين يبدون غير متأكـــدين مـــن معلومـــاتهم لا يحظون بالاهتمام .

٥- غالبية أفراد عينة الدراسة تعرف كيف تتأكد من صدق انطباعاتها الداخلية .

٦- غالبية العينة تسعى للوصول إلى مكانة ونفوذ أعلى في الوظيفة .

٧- أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة يفضلون الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات

٨- قرابة نصف العينة قد يسعدها أن تجلس يوماً كاملاً كلاً بمفرده يجتر الذكريات .

٩- أكثر من نصف عينة الدراسة تميل إلى تجنب المواقف التي قد يشعر فيها الفرد بأنه أقـــل مـــن الآخرين .

١٠- أكثر من نصف العينة ترى أن احترام الذات أهم من احترام الآخرين .

١١- أكثر من ٨٠% من عينة الدراسة تحب أن يكون هناك مكاناً لكل شيء وأن يكون كل شيء في مكانه .

قياس المستوى العام للتفكير الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة مع بيان العوامل الأكثر وضوحاً .

جدول (٢٣)

ترتيب مجالات / عوامل التفكير الإبداعي تنازلياً (بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)

بيان المجال	اسم المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
المجال الأول	الحساسية للمشكلات	١	٣,٨٨	٠,٩٧	عال
المجال الخامس	الاحتفاظ بالاتجاه	٢	٣,٧٣	١,١١	عال
المجال الثاني	الطلاقة	٣	٣,٣٥	١,٠٧	متوسط
المجال الثالث	المرونة	٤	٣,٣٤	١,٠٦	متوسط
المجال الرابع	الأصالة	٥	٣,١٠	١,٠٣	متوسط
الدرجة الكلية			٣,٤٨	١,٠٤	عال

يتبين من الجدول (٢٣) بأن هناك وبصفة عامة مستوى عال من التفكير الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية عينة الدراسة ، حيث يظهر ذلك من خلال الدرجة الكلية لعوامل التفكير الإبداعي وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٤٨) والانحراف المعياري (١,٠٤) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة تعيش في عالم سريع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وبالتالي فإنها تواجه العديد من المشكلات التي يتطلب حلها تفكيراً خلاقاً يدعم القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية لأن الطرق التقليدية الروتينية لحل المشكلات لم تعد كافية .

كما أن الإبداع ضروري لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئات ديناميكية ليس من أجل استمرارها فحسب ولكن من أجل تمكينها من المنافسة وتقديم ما هو جديد ، وفي المحصلة نموها وازدهارها وتطورها ، كذلك يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها ، وإيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى ذلك تمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات خصوصاً في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات ، أضف إلى ذلك فإن العالم يشهد ارتفاعاً واضحاً في توقعات العملاء ، مما يدفع المنظمات عموماً والبنوك التجارية خصوصاً إلى تبني الإبداع من أجل الوفاء بهذه التوقعات .

كما يتبين من الجدول (٢٣) أن المجال الأول المتعلق بالحساسية للمشكلات قد حضي بتقدير عال حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٨٨) والانحراف المعياري

(٠,٩٧) وقد يُعزى ذلك إلى القدرة العالية التي يتمتع بها المديرون في البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة في رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وبالتالي تحديدها تحديداً دقيقاً مع التعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها .

كما يظهر من الجدول (٢٣) أن المجال الخامس المتعلق بالاحتفاظ بالاتجاه على ثاني أعلى تقدير من بين المجالات حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٧٣) وانحرافه المعياري (١,١١) وهذا يشير إلى تمتع المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة بقدرة عالية على مواصلة الجهد والعمل الدؤوب نحو تحقيق الإنجاز والأداء الفعال .

ويتضح من الجدول (٢٣) أن المجال الثاني المتعلق بالطلاقة قد حصل على الترتيب الثالث وبمستوى متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٥) والانحراف المعياري (١,٠٧) ويرجع السبب في ذلك إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات الإبداعية في وحدة زمنية ثابتة لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة .

وفيما يتعلق بالمجال الثالث المتعلق بالمرونة يبدو من الجدول (٢٣) بأنه حصل على الترتيب الرابع وبمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٤) والانحراف المعياري (١,٠٦) وقد يُعزى السبب في ذلك إلى تمتع مديري البنوك التجارية بالمقدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة مع تنوع الاستجابات لكي تتناسب مع تعقد الموقف الإبداعي .

كما يستدل من البيانات الواردة في الجدول (٢٣) بأن المجال الرابع المتعلق بالأصالة قد حصل على الترتيب الخامس بمستوى متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٠) والانحراف المعياري (١,٠٣) وقد يعزى ذلك إلى تمتع المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية بالقدرة على إنتاج ما هو غير مألوف ، وما هو بعيد المدى وذو منفعة اجتماعية .

ثانياً :- حل المشكلات الإدارية (المتغير التابع) :

اعتمد الباحث في عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة حول المتغير التابع (حل المشكلات الإدارية) على عشرة مجالات تمثل بمجموعها مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ، ويمكن بيانها بالتفصيل حسب الآتي :

المؤشر الأول : تشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية .

جدول (٢٤)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (المؤشر الأول)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	تقبل التحدي ، وتفحص المشكلات التي تواجهها لاكتشاف الفجوات والفرص	٣٤	٤٨	٢٥	٣٥	١٠	١٤	١	١	١	١	٤,٢٧	٠,٨٦	٨٥,٤
٢	كثيراً ما تفكر في الحياة كلغز يحيرك ويجذبك .	١٩	٢٧	٢٠	٢٨	٢٣	٣٢	٥	٧	٤	٦	٣,٦٣	١,١٢	٧٢,٧
٣	تتعامل غالباً مع المشكلات وأنت تشعر بوجود أكثر من حل لها	٢٥	٣٥	٣٤	٤٨	٩	١٣	٢	٣	١	١	٤,١٣	٠,٨٤	٨٢,٦
٤	تعتبر تحديد المشكلة حل لنصفها	٤٢	٥٩	١٣	١٨	١٤	٢٠	١	١	١	١	٤,٣٢	٠,٩٤	٨٦,٥
	الدرجة الكلية للمجال											٤,٠٩	٠,٩٤	٨١,٨

يتضح من الجدول (٢٤) أن لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة مستوى عالٍ من رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٩٤) وهي تمثل متوسط عال بالنسبة للمقياس المعتمد.

حيث بلغت المتوسطات الحسابية للفقرتان (١ ، ٤) وفق الآتي :

- (٤,٢٧ و ٤,٣٢) وبانحرافات معيارية (٠,٨٦ و ٠,٩٤) وهي تمثل مستويات عالية جداً وفقاً للمقياس المعتمد .
- أما بقية الفقرات (٢ ، ٣) فقد حصلت على مستويات عالية إذ بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٦٣ و ٤,١٣) وانحرافاتها المعيارية (٠,٨٤ و ١,١٢) .

مما سبق يستدل على :

١- أن هناك رؤية جديدة تشكلت بمستوى عال لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية .

٢- أغلبية أفراد عينة الدراسة تقبل التحدي وتفحص المشكلات التي تواجهها لاكتشاف الفجوات والفرص .

٣- ٥٥% من العينة كثيراً ما تفكر في الحياة كلغز يحير ويجذب في الوقت نفسه .

٤- أكثر من ثلثي عينة الدراسة تتعامل غالباً مع المشكلات مع شعورها بوجود أكثر من حل لها .

٥- غالبية أفراد عينة الدراسة تعتبر تحديد المشكلة حل لنصفها .

المؤشر الثاني : تعزيز الثقة في القدرات تجاه حل المشكلات

جدول (٢٥)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (المؤشر الثاني)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٥	احترام الشخص لذاته أكثر أهمية من احترام الآخرين له	٤٢	٥٩	١٣	١٨	١١	١٦	٣	٤	٢	٣	٤,٢٧	١,٠٦	٨٥,٣
٦	عندما تجد أن أسلوب معين في التعامل مع مشكلة مّا غير مجد يمكنك بسرعة تبني أساليب أخرى	١٩	٢٧	٣٧	٥٢	١٣	١٨	-	-	٢	٣	٤	٠,٨٥	٨٠
٧	تحب الأعمال التي تزيد من نطاق نفوذك	٢٩	٤١	٢١	٣٠	١٨	٢٥	٢	٣	١	١	٤,٠٦	٠,٩٥	٨١,١
٨	يمكنك الاستمرار لفترة طويلة مع المشكلات الصعبة	١٥	٢١	٢٩	٤١	٢٠	٢٨	٣	٦	٣	٤	٣,٦٩	١,٠٠	٧٣,٨
الدرجة الكلية للمجال												٤	٠,٩٧	٨٠

يستدل من بيانات الجدول (٢٥) وجود مستوى عال من الثقة في القدرات تجاه حل المشكلات لدى المديرين عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤) وبانحراف معياري (٠,٩٧) وهو يمثل مستوى عال وفقاً للمقياس المعتمد .

-حيث حصلت الفقرة (٥) على مستوى عال جداً إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٧) وانحرافها المعياري (١,٠٦) .

- أما بقية الفقرات (٦ ، ٧ ، ٨) فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٩ و ٤,٠٦) وبانحرافات معيارية بين (٠,٩٥ و ١) .

مما سبق يستدل على :

١- وجود مستوى عال من الثقة في القدرات تجاه حل المشكلات يتمتع بها المديرون عينة الدراسة .

٢- ٦٠% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن احترام الشخص لذاته يكون أكثر أهمية من احترام الآخرين له .

٣- غالبية عينة الدراسة عندما تجد أن أسلوباً معيناً في التعامل مع مشكلة ما غير مجدٍ يمكنها بسرعة تبني أساليب أخرى .

٤- أكثر من ثلثي عينة الدراسة تحب الأعمال التي تزيد من نطاق نفوذها .

٥- أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يمكنها الاستمرار لمدة طويلة مع المشكلات الصعبة .

المؤشر الثالث : التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية

جدول (٢٦)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (المؤشر الثالث)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٩	بطبيعتك لا تحب الأشياء المؤكدة وغير المتوقعة	١٥	٢١	١٥	٢١	٢٦	٣٦	٧	١٠	٨	١١	٣,٣١	١,٢٤	٦٦,٢
١٠	تدرك جيداً معظم متغيرات المشكلات والمواقف التي تتعرض لها	١٨	٢٥	٢٦	٣٧	٢٣	٣٢	٤	٦	-	-	٣,٨٢	٠,٨٨	٧٦,٣
١١	تجيد اكتشاف الاتجاهات من خلال المراقبة الجادّة لما يطرأ على مجال عملك مثل تغيير في التقنية أو اللوائح الحكومية أو استراتيجيات إدارية جديدة من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التحديات	٢٢	٣١	٣٠	٤٢	١٦	٢٣	٢	٣	١	١	٣,٩٩	٠,٨٩	٧٩,٧
	الدرجة الكلية للمجال											٣,٧٠	١,٠٠	٧٤

يظهر من الجدول (٢٦) وجود قدرة ذات مستوى عال من التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية يتمتع بها المديرون في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٧٠) وبانحراف معياري (١) وهي درجة عال ة وفقاً للمقياس المعتمد .

حيث حصلت الفقرتان (١٠ ، ١١) على مستويات عال ة إذ بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٨٢ و ٣,٩٩) وبانحرافات معيارية (٠,٨٨ و ٠,٨٩) ، مما يدل على وجود انسجام في الإجابات.

أما الفقرة (٩) فقد نالت مستوى متوسطاً إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٣١) وبانحراف معياري (١,٢٤) .

مما سبق يستدل على :

١- هناك مستوى عال يتمتع به المديرون في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة من التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية .

٢- أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة بطبيعتهم لا يحبون الأشياء المؤكدة وغير المتوقّعة .

٣- أكثر من نصف عينة الدراسة تدرك جيداً معظم متغيرات المشكلات والمواقف التي تتعرض لها

٤- أكثر من ٥٠% من العينة تجيد اكتشاف الاتجاهات من خلال المراقبة الجادة لما يطرأ على مجال أعمالها مثل تغيير في التقنية أو اللوائح الحكومية أو استراتيجيات إدارية جديدة من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التحديات .

المؤشر الرابع : القدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة

جدول (٢٧)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لــ (المؤشر الرابع)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٢	تستطيع أن تفرق بسهولة بين الظاهرة والمشكلة في أي موضوع تبحث عن حل له	٢٠	٢٨	٣٧	٥٢	١٢	١٧	١	١	١	١	٤,٠٤	٠,٨٠١	٨٠,٩
١٣	جميع المشكلات التي يتعرض لها البنك أو يمكن أن تتعرض لها يسهل تحديدها بدقة	١٨	٢٥	٣٢	٤٥	١٨	٢٥	٢	٣	١	١	٣,٩٠	٠,٨٦	٧٨
١٤	لديك قدرة على وعي المشكلات والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها	١٧	٢٤	٣٨	٥٤	١٦	٢٣	-	-	-	-	٤,٠١	٠,٦٩	٨٠,٢
١٥	تستطيع تبسيط المشكلات الصعبة إلى عدة أسئلة بسيطة عن طريق رؤية (الصورة ككل)	٢٢	٣١	٣٢	٤٥	١٧	٢٤	-	-	-	-	٤,٠٧	٠,٧٤	٨١,٤
	الدرجة الكلية للمجال											٤,٠٠	٠,٧٧	٨٠,١

تشير البيانات الواردة في الجدول (٢٧) إلى وجود مستوى عال لدى المديرين عينة الدراسة في القدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤) وبانحراف معياري (٠,٧٧) وهي درجة عال ة وفقاً للمقياس المعتمد .

كما حصلت جميع الفقرات (١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥) على مستوى عال إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٠ و ٤,٠٧) وانحرافاتها المعيارية بين القيمتين

(٠,٦٩ و ٠,٨٦) .

مما سبق يستدل على :

١- هناك مستوى عال لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة في القدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة .

٢- ٨٠% من عينة الدراسة تستطيع أن تفرق بسهولة بين الظاهرة والمشكلة في أي موضوع تبحث عن حل له .

٣- نصف أفراد عينة الدراسة يرون بأن جميع المشكلات التي تتعرض لها البنوك التي ينتمون إليها أو يمكن أن تتعرض لها هذه البنوك يسهل تحديدها بدقة .

٤- غالبية عينة الدراسة تعتقد بأن لديها قدرة على وعي المشكلات والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها .

٥- أكثر من نصف عينة الدراسة ترى أن باستطاعتها تبسيط المشكلات الصعبة إلى عدة أسئلة بسيطة عن طريق رؤية (الصورة ككل) .

المؤشر الخامس : تدعيم مشاركة الآخرين في حل المشكلات .

جدول (٢٨)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (المؤشر الخامس)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١٦	أنت شخص مبدع ضمن شبكة العمل الجماعي	٢٤	٣٤	٢٨	٣٩	١٦	٢٣	٣	٤	-	-	٤,٠٣	٠,٨٦	٨٠,٥
١٧	لديك زملاء تشاركهم أفكارك المبدعة للحصول منهم على المعلومات الاسترجاعية والدعم	٢٥	٣٥	٢٣	٣٢	٢١	٣٠	٢	٣	-	-	٤	٠,٨٨	٨٠
١٨	شيء هام بالنسبة لك أن تكون عضواً فاعلاً في فريق العمل	٤٥	٦٣	٢٠	٢٨	٥	٧	١	١	-	-	٤,٥٤	٠,٦٩	٩٠,٧
١٩	تحب أن تعمل ضمن فريق عمل أكثر من عملك منفرداً	٣٨	٥٤	١٩	٢٧	٨	١١	٦	٩	-	-	٤,٢٥	٠,٩٧	٨٥
٢٠	فريق حل المشكلات الجيّد يشجّع على الحوار والنقاش	٤٤	٦٢	١٥	٢١	١١	١٦	١	١	-	-	٤,٤٤	٠,٨١	٨٨,٧
	الدرجة الكلية للمجال											٤,٢٥	٠,٨٤	٨٥

يلاحظ من الجدول (٢٨) بأن هناك مستوى عال جداً من تدعيم مشاركة الآخرين في حل المشكلات يتمتع بها المديرين في البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة حيث حصل المجال ككل

(٤,٢٥) متوسط حسابي و (٠,٨٤) انحراف معياري وهي قيمة عال ة جداً وفقاً للمقياس المعتمد .

وقد حصلت الفقرتان (١٦ ، ١٧) على مستوى عال إذ بلغت متوسطاتها الحسابية (٤ ، ٤,٠٣) وانحرافاتها المعيارية (٠,٨٦ ، ٠,٨٨) .

أما بقية الفقرات (١٨ ، ١٩ ، ٢٠) فقد نالت مستوى عال جداً إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين القيمتين (٤,٢٥ و ٤,٥٤) وانحرافاتها المعيارية بين (٠,٦٩ و ٠,٩٧)

ومما سبق يُستدل على :

١- يتمتع المديرون لدى البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة بمستوى عال جداً من تدعيم مشاركة الآخرين في حل المشكلات التي يتم مواجهتها .

٢- أكثر من ٧٠% من أفراد عينة الدراسة يعتقد كلٍ منهم بأنه شخص مبدع ضمن شبكة العمل الجماعي .

٣- غالبية عينة الدراسة لديهم زملاء يشاركونهم أفكارهم المبدعة للحصول منهم على المعلومات الاسترجاعية والدعم .

٤- أكثر من ٩٠% من أفراد عينة الدراسة يرى كل منهم بأنه شيء هام لأن يكون فاعلاً في فريق العمل .

٥- أكثر من ثلثي عينة الدراسة يؤكد حبه في أن يعمل ضمن فريق عمل أكثر من حبه العمل منفرداً .

٦- أكثر من ٥٥% من العينة ترى أن فريق حل المشكلات الجيد يشجع على الحوار والنقاش .

المؤشر السادس : تطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعّالة في حل المشكلات

جدول (٢٩)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـــ (المؤشر السادس)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٢١	تشجّع وتحث على تبادل الخبرات بين أقسام البنك المختلفة عن طريق اللقاءات المنظمة	٣٦	٥١	٢٥	٣٥	٦	٩	٣	٤	١	١	٤,٣٠	٩٠	٨٥,٩
٢٢	تستمتع بمناقشة محتوى المشكلات الإدارية التي تواجهها مع مجموعة صغيرة من الزملاء	٣٠	٤٢	٢٥	٣٥	١٤	٢٠	١	١	١	١	٤,١٦	٨٩	٨٣,١
٢٣	تفضل طريقة المناقشة والحوار تجاه المشكلات المطروحة لإيجاد حلول لها	٤٤	٦٢	٢١	٣٠	٦	٩	-	-	-	-	٤,٥٤	٠,٦٥	٩٠,٧
٢٤	يمكنك استخدام أكثر من طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها	٢٩	٤١	٢٧	٣٨	١٤	٢٠	١	١	-	-	٤,١٨	٠,٨٠	٨٣,٦
٢٥	أنت قادر على وضع بدائل مبتكرة وفعالة كحلول للمشكلات اعتمادات على خبراتك وقدراتك الشخصية	٢٨	٣٩	٢٨	٣٩	١٤	٢٠	-	-	١	١	٤,١٥	٠,٨٤	٨٣,١
٢٦	تحرص على تحديد بدائل متعددة لحل أي مشكلة تواجهك	٢٩	٤١	٣٠	٤٢	١١	١٦	١	١	-	-	٤,٢٣	٠,٧٦	٨٤,٥
الدرجة الكلية للمجال												٤,٢٦	٠,٨١	٨٥,٢

يتضح من الجدول (٢٩) بأن هناك مستوى عال جداً لدى المديرين عينة الدراسة في تطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعالة في حل المشكلات إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤,٢٦) وبانحراف معياري (٠,٨١) وهي تمثل قيمة عالية جداً وفقاً للمقياس المعتمد .

حيث حصلت الفقرات (٢١ ، ٢٣ ، ٢٦) على متوسطات حسابية بمستوى عال جداً تراوحت بين (٤,٢٣ و ٤,٥٤) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (٠,٦٥ و ٠,٩٠) .

ومثلها الفقرات الأخرى (٢٢ ، ٢٤ ، ٢٥) نالت مستوى عال إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٥ و ٤,١٨) وانحرافاتها المعيارية بين (٠,٨٠ و ٠,٨٩) مما يؤكد وجود انسجام في الإجابات .

ومما سبق يستدل على :

١- لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية قابلية عالية جداً في تطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعالة في حل المشكلات .

٢- أكثر من ٨٥% من عينة الدراسة تشجع على تبادل الخبرات بين أقسام البنوك المختلفة التي ينتمون إليها عن طريق اللقاءات المنظمة وتحث عليها .

٣- غالبية أفراد عينة الدراسة تستمتع بمناقشة محتوى المشكلات الإدارية التي تواجهها مع مجموعة صغيرة من الزملاء .

٤- غالبية عينة الدراسة تفضل طريقة المناقشة والحوار تجاه المشكلات المطروحة لإيجاد حلول لها .

٥- أكثر من ثلثي عينة الدراسة يمكنها استخدام أكثر من طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها .

٦- أكثر من ٥٥% من أفراد عينة الدراسة يرى كل فرد فيها بأنه قادر على وضع بدائل مبتكرة وفعالة كحلول للمشكلات اعتماداً على خبراته وقدراته الشخصية .

٧- غالبية أفراد عينة الدراسة تحرص على تحديد بدائل متعددة لحل أي مشكلة تواجهها .

المؤشر السابع : اعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات

جدول (٣٠)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (المؤشر السابع)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٢٧	تحرص على أن تكون معايير تقييم البدائل واضحة للجميع في إدارتك	٣٢	٤٥	٢٩	٤١	٩	١٣	١	١	-	-	٤,٣٠	٠,٧٤	٨٥,٩
٢٨	لديك أسلوب نمطي ومنظم لتقييم بدائل الحلول	٢٠	٢٨	٣٢	٤٥	١٥	٢١	٣	٤	١	١	٣,٩٤	٠,٨٩	٨٧,٨
٢٩	تتيح للمرؤوسين حرية كبيرة في تقييم بدائل الحلول المقترحة	٢١	٣٠	٣٧	٥٢	١١	١٦	١	١	١	١	٤,٠٧	٠,٨٠	٨١,٤
٣٠	تحت ضغط الوقت تجد نفسك مضطراً لتقييم بدائل الحلول بنفسك	١٨	٢٥	٣٣	٤٧	١٧	٢٤	٢	٣	١	١	٣,٩٢	٠,٨٦	٧٨,٣
	الدرجة الكلية للمجال											٤,٠٦	٠,٨٢	٨١,١

يبدو من الجدول (٣٠) بأن هناك مستوى عال لدى المديرين عينة الدراسة في اعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤,٠٦) والانحراف المعياري (٠,٨٢) وهي درجة عال ة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة .

كذلك حصلت الفقرة (٢٧) على مستوى عال جداً إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٧٤) .

ومثلها بقية الفقرات (٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠) فقد نالت مستوى عال إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٢ و ٤,٠٧) وبانحرافات معيارية بين (٠,٨٠ و ٠,٨٩) مما يدل على انسجام في الإجابات .

مما سبق يستدل على :

١- أن هناك مستوى عال في اعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات يمتاز به المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة .

٢- غالبية أفراد عينة الدراسة تحرص على أن تكون معايير تقييم البدائل واضحة للجميع في إداراتها .

٣- أكثر من ٧٠% من العينة لديها أسلوب نمطي ومنظم لتقييم بدائل الحلول .

٤- غالبية عينة الدراسة تتيح للمرؤوسين حرية كبيرة في تقييم بدائل الحلول المقترحة .

٥- أكثر من ثلثي عينة الدراسة تجد نفسها تحت ضغط الوقت مضطرة لتقييم بدائل الحلول بنفسها .

المؤشر الثامن : حل المشكلات بسرعة وبجهد أقل

جدول (٣١)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (المؤشر الثامن)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٣١	تحرص على الحصول على المعلومات من مصدر واحد موثوق به لمنع التضارب فيما بينها	١٨	٢٥	٢٠	٢٨	٢٠	٢٨	٨	١١	٥	٧	٣,٥٤	١,١٩	٠,٧١
٣٢	تقسم المشكلة إلى مكونات أصغر وتحلل كل منها بطريقة منفصلة	١٩	٢٧	٢٢	٣١	٢٦	٣٧	٤	٦	-	-	٣,٧٩	٠,٩١	٠,٧٦
٣٣	تتفوق على زملائك في العمل بالقدرة على توليد أفكار أكثر وبسرعة أكبر	٢٠	٢٨	٢٨	٣٩	١٩	٢٧	٢	٣	٢	٢	٣,٨٧	٠,٩٦	٠,٧٧
الدرجة الكلية للمجال												٣,٧٣	١,٠٢	٠,٧٥

يستدل من البيانات الواردة في الجدول (٣١) وجود مستوى عال من القدرة على حل المشكلات بسرعة وبجهد أقل لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٧٣) والانحراف المعياري (١,٠٢) وهي قيمة عال ة وفقاً للمقياس المعتمد .

حيث حصلت جميع الفقرات (٣١ ، ٣٢ ، ٣٣) على مستويات عال ة إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٥٤ و ٣,٨٧) وبانحرافات معيارية بين (٠,٩١ و ١,١٩) مما يشير إلى وجود انسجام في الإجابات .

مما سبق يستدل على :

١- تمتع المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة بقدرة عال ة في حل المشكلات بسرعة وبجهد أقل .

٢- أكثر من نصف عينة الدراسة تحرص على الحصول على المعلومات من مصدر واحد موثوق به لمنع التضارب فيما بينها .

٣- أكثر من ٥٥% من أفراد العينة تقسّم المشكلة إلى مكونات أصغر وتحلل كل منها بطريقة منفصلة .

٤- أكثر من ثلثي عينة الدراسة تتفوق على زملائها في العمل بالقدرة على توليد أفكار أكثر وبسرعة أقل .

المؤشر التاسع : إقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات .

جدول (٣٢)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (المؤشر التاسع)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٣٤	تمتلك القدرة على دفع الآخرين لقبول الحلول التي ترى صحتها	١٩	٢٧	٣٢	٤٥	١٦	٢٣	٣	٤	١	١	٣,٩٢	٠,٨٩	٧٨,٣
٣٥	تستطيع أن توصل المشاعر والأحاسيس إلى الآخرين كما توصل الأفكار	١٧	٢٤	٣٨	٥٤	١٦	٢٣	-	-	-	-	٤,٠١	٠,٦٩	٨٠,٢
٣٦	تجيد الإقناع أكثر من زملائك	١٨	٢٥	٢٦	٣٧	٢٥	٣٥	١	١	١	١	٣,٨٣	٠,٨٨	٧٦,٦
٣٧	تمتلك مهارات التعبير عن أفكارك ومشاعرك بيسر وسهولة	٢١	٣٠	٢٨	٣٩	٢٠	٢٨	١	١	١	١	٣,٩٤	٠,٨٨	٧٨,٨
الدرجة الكلية للمجال												٣,٩٣	٠,٨٣	٠,٧٨

يبين الجدول (٣٢) وجود مستوى عال من السعي لإقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات

يظهره المديرون عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٩٣) والانحراف المعياري (٠,٨٣) وهي قيمة عال ة وفقاً للمقياس المعتمد للدراسة .

حيث حصلت جميع الفقرات (٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧) على مستويات عال ة إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٣ و ٤,٠١) وبانحرافات معيارية بين (٠,٦٩ و ٨٩) مما يدلل على عدم وجود انسجام في إجابات عينة الدراسة .

مما سبق يستدل على :

١- لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة مستوى عال من القدرة على إقناع الآخرين بقبول حل المشكلة .

٢- أكثر من نصف عينة الدراسة تمتلك القدرة على دفع الآخرين لقبول الحلول التي ترى صحتها .

٣- غالبية أفراد عينة الدراسة تستطيع أن توصل المشاعر والأحاسيس إلى الآخرين كما توصل الأفكار .

٤- أكثر من ٥٥% من أفراد عينة الدراسة تجيد الإقناع أكثر من زملائها .

٥- أكثر من ثلثي عينة الدراسة تمتلك مهارات التعبير عن أفكارها ومشاعرها بيسر وسهولة .

المؤشر العاشر : توليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ حلول المشكلات .

جدول (٣٣)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (المؤشر العاشر)

م	الفقرات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٣٨	مشاركة زملاءك في إيجاد الحلول للمشكلات تدفعهم لدعم قرار تنفيذ حل هذه المشكلات والتزامهم بها	٢٥	٣٥	٢٩	٤١	١٣	١٨	٣	٤	١	١	٤,٠٤	٠,٩٢	٨٠,٨
٣٩	تحاول أن تضمن حماس مرءوسيك لتنفيذ الحلول التي اخترتها	٢٧	٣٨	٢٦	٣٧	١٧	٢٤	١	١	-	-	٤,١١	٠,٨٢	٨٢,٢
٤٠	لديك القدرة على بيان أهمية المشكلة من ناحية أثارها السلبية أو من ناحية فوائد حلها من خلال مخاطبة الاهتمام الذاتي لدى الأفراد وكيف يستفيدون من ذلك	٢٥	٣٥	٢٧	٣٨	١٧	٢٤	-	-	٢	٣	٤,٠٣	٠,٩٣	٨٠,٥
	الدرجة الكلية للمجال											٤,٠٦	٠,٨١	٨١,٢

يبين الجدول (٣٣) بأن هناك مستوى عال لدى المديرين عينة الدراسة في توليد الحماس

لاتخاذ قرار تنفيذ حل المشكلة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجـال ككـل (٤,٠٦) والانحـراف المعياري (٠,٨١) وهي درجة عال ة بالنسبة للمقياس المعتمد في الدراسة .

إذ حصلت جميع الفقرات (٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠) علـى مـستويات عاليـة حيـث تراوحـت متوسطاتها الحسابية بين القيمتين (٤,٠٣ و ٤,١١) وبانحرافات معياريـة بـين (٠,٨٢ و ٠,٩٣) مما يشير إلى وجود انسجام في الإجابات .

مما سبق يستدل على :

١- يتمتع المديرين في قطاع البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة بمستوى عال في توليد الحماس لاتخاذ قرار تنفيذ حل المشكلات .

٢- أكثر من ٨٥% من عينة الدراسة يرون بأن مشاركة زملائهم في إيجـاد الحلـول للمـشكلات تدفعهم لدعم قرار تنفيذ حل هذه المشكلات والتزامهم بها .

٣- أكثر من ثلثي العينة تحاول أن تضمن حماس مرءوسيها لتنفيذ الحلول التي اختارتها .

٤- غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على بيان أهمية المشكلة من ناحية آثارها السلبية أو من ناحية فوائد حلها من خلال مخاطبة الاهتمام الذاتي لدى الأفراد وكيف يستفيدون من ذلك .

قياس المستوى العام لمديري البنوك عينة الدراسة في الوصول إلى الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية مع بيان المؤشرات الأكثر وضوحاً

جدول (٣٤)

ترتيب مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية تنازلياً (بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)

بيان المجال	اسم المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
المؤشر السادس	تطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعالة في حل المشكلات	١	٤,٢٦	٠,٨١	عال جداً
المؤشر الخامس	تدعيم مشاركة الآخرين في حل المشكلات	٢	٤,٢٥	٠,٨٤	عال جداً
المؤشر الأول	تشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية	٣	٤,٠٩	٠,٩٤	عال
المؤشر السابع	اعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات	٤	٤,٠٦	٠,٨٢	عال
المؤشر العاشر	توليد الحماس لاتخاذ قرار تنفيذ حل المشكلة	٥	٤,٠٦	٠,٨٩	عال
المؤشر الرابع	القدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة	٦	٤	٠,٧٧	عال
المؤشر الثاني	تعزيز الثقة في القدرات تجاه حل المشكلات	٧	٤	٠,٩٨	عال
المؤشر التاسع	إقناع الآخرين بقبول حل المشكلة	٨	٣,٩٣	٠,٨٣	عال
المؤشر الثامن	حل المشكلة بسرعة وبجهد أقل	٩	٣,٧٣	١,٠٢	عال
المؤشر الثالث	التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية	١٠	٣,٧٠	١	عال
الدرجة الكلية			**٤**	**٠,٨٩**	**عال**

يظهر من الجدول (٣٤) وجود مستوى عام عال لمديري البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة في الوصول إلى اختيار الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ، ويتبين ذلك من خلال الدرجة الكلية لمؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٤) والانحراف المعياري (٠,٨٩) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن تمتع مديري البنوك بقدرة عالية على التعامل مع المشكلات الإدارية ناتجة عن الخبرة الإدارية كما أن قرب المديرين من المشكلات الإدارية يدعم عملية تشخيص المشكلات الإدارية ويسهم في الوصول إلى الحل الإبداعي لها .

كما تظهر البيانات الواردة في الجدول (٣٤) بأن المؤشر السادس المتعلق بتطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعالة لحل المشكلات الإدارية قد نال الترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٦) والانحراف المعياري (٠,٨١) وهو تقدير عال جداً وفقاً للمقياس المعتمد ، وقد يُعزى ذلك إلى أن النظرة الموضوعية المتأنية للمشكلة لا نستطيع الاعتماد عليها فقط للوصول إلى أفضل الحلول حيث أصبحت المشكلات أكثر صعوبة وتعقيداً ولم يعد يجدى معها الأساليب المنطقية الرشيدة ، بل أصبحت الحاجة ملحّة إلى القدرة على رؤية الصلات والعلاقات بين العديد من المتغيرات مما يحتم على المديرين تطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعالة في حل المشكلات .

ويبدو من الجدول (٣٤) أن المؤشر الخامس المتعلق بتدعيم مشاركة الآخرين في حل المشكلات قد حصل على ثاني أعلى تقدير من بين المؤشرات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي(٤,٢٥) والانحراف المعياري (٠,٨٤) وهذا يشير إلى أن المديرين في البنوك التجارية اليمنية أصبحوا يدركون مدى أهمية وتأثير الآخرين في حلول المشكلات لأنه ومن خلال تبادل الحوار والمناقشة يمكن الوصول إلى تحديد وتعريف واضح للمشكلة وبالتالي اختيار الحل الإبداعي لها .

وفيما يتعلق بالمؤشر الأول المتعلق بتشكيل رؤية جديدة ترى المشكلات تحديات إيجابية يتبين من الجدول (٣٤) بأنه حصل على الترتيب الثالث حيث حصل على مستوى تقدير عال إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٩) والانحراف المعياري (٠,٩٤) ويرجع السبب في ذلك إلى وجود مستوى من الوعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية بأهمية التعامل بإيجابية مع المشكلات والنظر بتفاؤل للوصول إلى الحل الإبداعي لها ، فالمدير المتميّز ليس في برنامج عمله ما هو غير ممكن وبهذه الروح تتشكّل رؤية جديدة تهون أمامها المشكلات ، ويسهل إيجاد الحلول المثلى لها .

ويظهر من الجدول (٣٤) أيضاً بأن المؤشر السابع المتعلق باعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات قد حظي بالترتيب الرابع وقد حصل على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٨٢) وقد يُعزى ذلك إلى أن المديرين في البنوك التجارية اليمنية يركزون في الأساس على عناصر هامة ينبغي أن تتوفر في الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية التي يواجهونها كالتكلفة والمدى الزمني والمتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق الحل الإبداعي .

كما يستدل من البيانات الواردة في الجدول (٣٤) بأن المؤشر العاشر المتعلق بتوليد الحماس لاتخاذ قرار تنفيذ حل المشكلة قد نال الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٨٩) وقد يُعزى ذلك إلى أن المستوى العال لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية في القدرة على الحد من تأثير الخوف أو التردد وعدم الحسم كمعوّق رئيس لاتخاذ قرار حل المشكلة .

ويظهر من الجدول (٣٤) أيضاً بأن المؤشر الرابع والمتعلق بالقدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة قد حظي بالترتيب السادس بمتوسط حسابي (٤) وبانحراف معياري (٠,٧٧) ، والسبب في ذلك يرجع إلى تمتع مديري البنوك التجارية اليمنية بقدرة عالية على تشخيص المشكلات من حيث الاعتراف بوجودها وإدراكها بصورة صحيحة في مراحل مبكرة ما أمكن مع تتبع الأسباب الحقيقية المؤدية لها .

وفيما يتعلق بالمؤشر الثاني الخاص بتعزيز الثقة في القدرات تجاه المشكلات يتضح من الجدول (٣٥) بأنه حصل على الترتيب السابع بمستوى تقدير عال بدلالة المتوسط الحسابي (٤) والانحراف المعياري (٠,٩٧) وقد يرجع السبب في ذلك إلى تمتع مديري البنوك التجارية اليمنية بقدرة ذاتية عالية تتمثل بالقوة النفسية والعزم والشعور بالكفاية والقدرة على مواجهة المشكلات .

كما يبدو من الجدول (٣٤) أن المؤشر السابع المتعلق بإقناع الآخرين بقبول حل المشكلة قد نال الترتيب الثامن وبمستوى عال إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري (٠,٨٣) مما يدلل على مستوى المهارة العالية التي يتمتع بها مديري البنوك التجارية في القدرة على إقناع الآخرين وتطويع آرائهم وخلق علاقات ناجحة معهم للاشتراك في القيام بمتطلبات حل المشكلة .

ويظهر من الجدول (٣٤) بأن المؤشر الثامن المتعلق بحل المشكلة بسرعة وبجهد أقل قد حصل على الترتيب التاسع بدلالة المتوسط الحسابي (٣,٧٣) والانحراف المعياري (١,٠٢) وقد يُعزى السبب في ذلك إلى مستوى الإدراك العالي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية في إدراك المراحل المختلفة لحل المشكلة والتعامل معها بمنهجية علمية أكثر فاعلية .

كما يبدو من الجدول (٣٤) بأن المؤشر الثالث المتعلق بالتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية قد حاز على الترتيب العاشر ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٠) وبانحراف معياري (١) مما يدلل على المستوى العالي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية في القدرة على توقّع الصعوبات المحتملة أو النتائج غير المرغوب فيها وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تحد من تفاقم المشكلات وتقلل من تأثيرها .

وجدير بالتنويه أن التباين في ترتيب عوامل التفكير الإبداعي ومؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية بين الترتيب الافتراضي الواضح في إنموذج الدراسة وبين الترتيب الذي أظهرته خلاصة التحليل الإحصائي لاستجابة العينة لمتغيرات الدراسة يُعزى إلى أن عوامل التفكير الإبداعي وكذلك مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية لا تتم وفق التسلسل الافتراضي لأن كلاً من عمليتي التفكير الإبداعي وحل المشكلات تتضمن مزيج معقد ومتداخل من العوامل والمؤشرات في الوقت نفسه .

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراســـــة

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة حسب الآتي :

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

" لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بــين التفكيــر الإبــداعي والحــل الإبــداعي للمشكلات الإدارية " .

لغرض قياس العلاقة بين المتغير المستقل (التفكير الإبداعي) والمتغيــر التــابع (الحــل الإبداعي للمشكلات الإدارية) على وفق العوامل والمؤشرات المكونة لكل منهمــا ، تــم اســتخدام الأساليب الإحصائية معامل الارتباط بيرسون وحساب القيمة التائية كما يوضح الجدول الآتي :

جدول (٣٥)

معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقــة جميــع عوامــل التفكيــر الإبــداعي بجميــع مؤشــرات الحــل الإبداعي للمشكلات الإدارية	٠,٧٠	٨,٠٧	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

تشير البيانات الواردة في الجدول (٣٥) إلى وجود علاقــة ارتبــاط معنويــة ذات دلالــة إحصائية بين عوامل التفكير الإبداعي ومؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية حيــث كانــت القيمة لمعامل الارتباط الخطي (R) موجبة ، كما بلغت قيمة (T) المحــسوبة (٨,٠٧) وهــي أكبر من قيمة(T) الجدولية(١,٦٧) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية ، وقد يُعزى ذلك إلى تشابه القطاع الذي جرت عليه الدراسة (بنوك تجارية) ، بالإضــافة إلــى تماثــل مستوى المديرين في تلك البنوك في التفكير الإبداعي والذي يؤثر علــى نوعيــة وأســلوب الحــل الإبداعي للمشكلات الإدارية ، خصوصاً وأن قطاع البنوك التجارية والإسلامية يــشهد تطــورات متسارعة وتغيرات متتالية في مختلف المجالات التكنولوجية والاقتــصادية والثقافيــة والاجتماعيــة وغيرها ، الأمر الذي شكّل تهديد لتلك البنوك مما يتطلب الابتعاد عن التفكير الكلاسيكي في التعامل مع المشكلات الإدارية واختيار المعالجات المناسبة بما يتماشى مع هذه المستجدات وتلك التغيرات ، كما إن احتدام حدّة المنافسة بين البنوك التجارية والإسلامية كل هذا حتم على تلك البنوك أن تسعى

لتبني منهجية التفكير الإبداعي باعتبارها سلاح تنافسي استراتيجي لمواجهة مثل هذه التحديات وبما يمكنها من البقاء والاستمرار والتميّز .

وبهذه النتائج ترفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة : **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والحل الإبداعي للمشكلات الإدارية)**

<u>* اختبار الفرضيات الفرعية :</u>

- الفرضية الفرعية الأولى :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية " .

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام نفس الأساليب الإحصائية السابقة والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى كما يوضح الجدول الآتي :

جدول (٣٦)

معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بتشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية .	٠,٥٥	٥,٤٧	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

في ضوء البيانات الواردة في الجدول (٣٦) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وعملية تشكّل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) موجبة (٠,٠٥٥)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥,٤٧) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى ورفض الفرضية العدمية ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن التفكير الإبداعي في حل المشكلات يتبلور بدايةً بتشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات فرصة لاختبار القدرات لإعادة توجيه المشكلة وتحويلها إلى فرصة نجاح وصناعة للإنجاز والتميّز.

- الفرضية الفرعية الثانية :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتعزيز الثقة في القدرات تجاه حلول المشكلات " .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة نفسها والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول (٣٧)

معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بتعزيز الثقة في القدرات تجاه حلول المشكلات .	٠,٥٦	٥,٦٢	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

يستدل من البيانات الواردة في الجدول (٣٧) على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وتعزيز الثقة في القدرات تجاه حلول المشكلات الإدارية ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) موجبة (٠,٠٥٦)وهو ارتباط قوي ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥,٦٢) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (١,٦٧) ، وهذا يدلل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن أهم سمات المبدع أنه مثابر لا يُسلِّم ولا يخضع بسهولة ، بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات ، كما أنه يقبل ما يتحدّى قدراته من أعمال ، ويصرّ على تجاوز الصعوبات التي تعترض طريقه .

- **الفرضية الفرعية الثالثة :**

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية " .

ولاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى نفسها ، كما أن قاعدة القرار كانت نفسها التي أعتمدت أيضاً في الفرضية الأساسية للدراسة كما يبين الجدول الآتي :

جدول (٣٨)

معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بالتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية .	٠,٥٢	٥,٠٦	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

بناءً على البيانات الواردة في الجدول (٣٨) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية والتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) موجبة (٠,٥٢)وهو ارتباط قوي ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥,٠٦) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (١,٦٧) ، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، وقد يُعزى ذلك إلى أن كل من يفكّر إبداعياً يميل إلى توقّع الصعوبات والعقبات التي قد تظهر خصوصاً عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى بالإضافة إلى السعي لاكتشاف الحقائق ورسم السيناريوهات التي تساعد على إلغاء المشكلة المحتملة أو تصحيحها .

- **الفرضية الفرعية الرابعة :**

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والقدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة " .

لاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة نفسها والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى ، كما أن قاعدة القرار كانت نفسها المعتمدة أيضاً في الفرضية الأساسية وكما يوضح الجدول الآتي :

جدول (٣٩)

معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بالقدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة	0.49	4.67	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

يتبين من الجدول (٣٩) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وقدرتهم على تشخيص المشكلات التي يواجهونها بدقة وسهولة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) (٠,٤٩) وهي قيمة موجبة تمثل ارتباط قوي ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٤,٦٧) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (١,٦٧) ، وهذا يشير إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن من سمات ذوي التفكير الإبداعي التمتع بدرجة عال ة من القدرة على الإحساس بالمشكلات وتتبع الأسباب الحقيقية لها وبما يمكنهم من تحديد المشكلات وتعريفها بدقة وسهولة .

- **الفرضية الفرعية الخامسة :**

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات " .

لاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة نفسها والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى ، كما أن قاعدة القرار كانت نفسها المعتمدة أيضاً في الفرضية الأساسية كما يبين الجدول الآتي :

جدول (٤٠)
معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الخامسة	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بتدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات	0.41	3.73	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

يبدو من الجدول (٤٠) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وتدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) (٠,٤١) وهي قيمة موجبة تدلل على وجود ارتباط قوي ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٧٣) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي بلغت (١,٦٧) ، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، وقد يعزى ذلك إلى أن المبدع يميل لتدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات من خلال تلقي الأفكار من الآخرين وتزويدهم بالأفكار الجديدة اللازمة لتجاوز أي عراقيل أو صعوبات يمكن مواجهتها .

- **الفرضية الفرعية السادسة:**

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعّالة في حلول المشكلات " .

ولاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة نفسها والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى ، وكانت قاعدة القرار هي نفسها المعتمدة أيضاً في الفرضية الرئيسية كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول (٤١)
معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية السادسة

الفرضية الفرعية السادسة	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بتطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعّالة في حلول المشكلات	0.46	4.30	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤١) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى مديري البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وتطبيقهم لأساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعّالة في حلول المشكلات ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) موجبة (٠,٤٦) كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٤,٣٠) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي بلغت (١,٦٧) ، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التفكير الإبداعي يدفع صاحبه إلى الميل لإيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة والسعي لاستخدام طرقاً غير مألوفة لدى الآخرين في حلول المشكلات مع استعمال وسائل مبتكرة وجديدة في كثير من الأحيان .

- الفرضية الفرعية السابعة :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي واعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات " .

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة نفسها والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى ، وكانت قاعدة القرار هي نفسها المعتمدة في الفرضية الرئيسية كما يتبين من الجدول الآتي :

جدول (٤٢)

معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية السابعة

الفرضية الفرعية السابعة	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي باعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات .	٠,٥٢	٥,٠٦	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

يظهر من البيانات الواردة في الجدول (٤٢) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وبين عملية اعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) (٠,٥٢) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥,٠٦) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ويعزى ذلك إلى أن التفكير الإبداعي يتصف بالمرونة الذهنية في معالجة المشكلات بإيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة الأمر الذي يحتّم على المبدع في نفس الوقت أن يكون لديه قدرة متميزة على تنظيم الأفكار والتحليل والاستدلال والتمعّن في الأفكار الجديدة ودقة الملاحظة وبالآتي بناء منظومة من المعايير الواضحة التي تمكّن المبدع من تقييم بدائل حلول المشكلات واختيار الحل الإبداعي .

- **الفرضية الفرعية الثامنة :**

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات بسرعة وجهد أقل " .

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة نفسها والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى ، وكانت قاعدة القرار هي نفسها المعتمدة في الفرضية الرئيسية كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول (٤٣)

معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية الثامنة

الفرضية الفرعية الثامنة	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بعملية حل المشكلات بسرعة وبجهد أقل	٠,٣٤	٣,٠٠	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

يستدل من بيانات الجدول (٤٣) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وعملية حل المشكلات بسرعة وبجهد أقل لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) (٠,٣٤) وهي قيمة موجبة تدلل على وجود علاقة ارتباط ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (١,٦٧) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وقد يُعزى ذلك إلى أن التفكير الإبداعي يتميّز بالأصالة والاستقلالية وامتلاك قوة الإرادة والخيال الواسع والانفتاح على كل الخبرات ، الأمر الذي يجعل الوصول إلى الحل الإبداعي عملية سريعة وبجهد أقل من المتوقّع.

- الفرضية الفرعية التاسعة :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وإقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات " .

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة نفسها والمعتمدة في الفرضية الأساسية للدراسة ، وكانت قاعدة القرار هي نفسها المعتمدة في الفرضية الأساسية كما يبين الجدول الآتي :

جدول (٤٤)
معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية التاسعة

الفرضية الفرعية التاسعة	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بعملية إقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات	٠,٣٧	٣,٣١	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

يتبين من الجدول (٤٤) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وعملية إقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) (٠,٣٧) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٣١) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (١,٦٧) الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن التفكير الإبداعي يكسب صاحبه حضوراً اجتماعياً ودبلوماسية توسّع دائرة تأثيره في الآخرين وبما يتمتع به من حس جماعي مرتفع وإدراك ما لا يدركه الآخرون يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات .

– الفرضية الفرعية العاشرة :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتوليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ حلول المشكلات " .

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة نفسها والمعتمدة في الفرضية الرئيسية الأولى وكانت قاعدة القرار هي نفسها المعتمدة في الفرضية الرئيسية كما يوضح الجدول الآتي :

جدول (٤٥)
معامل الارتباط الخطي والقيمة التائية للفرضية الفرعية العاشرة

الفرضية الفرعية العاشرة	قيمة R	القيمة التائية		مستوى الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
		المحسوبة	الجدولية		
علاقة التفكير الإبداعي بتوليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ حلول المشكلات	٠,٣٣	٢,٩	١,٦٧	٠,٠٥	رفض

تشير بيانات الجدول (٤٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وعملية توليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ حلول المشكلات ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي (R) (٠,٣٣) وهي قيمة موجبة تفيد وجود علاقة ارتباط ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٩) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (١,٦٧) أي بمعنى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، وقد يعزى ذلك إلى أن المبدع عادةً ما يكون متحمّس لأفكاره وأعماله التي يقوم بها ، ويبذل وقتاً وجهداً كبيراً لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها ، كما أن لديه حماساً وجدّية مرتفعة في الأداء واتخاذ قرارات تنفيذ حلول المشكلات .

– ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

(لا توجد فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية : التحصيل العلمي – التخصص العلمي – الخبرة) .

تحقيقاً لهذه الفرضية تم استخدام الاساليب الإحصائية المتوسطات الحسابية وأسلوب تحليل التباين الأحادي (Anova) وكذلك حساب القيمة الفائية لمعرفة أثر بعض المتغيرات الشخصية (التحصيل العلمي – التخصص الوظيفي – الخبرة) على مستوى التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وقد كانت قاعدة القرار هي رفض الفرضية وقبول الفرضية العدمية البديلة :

(لا توجد فروق مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية : التحصيل العلمي – التخصص الوظيفي – الخبرة) .

*** الفرضيات الفرعية :**

– الفرضية الفرعية الأولى :

(لا توجد فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية تعزى لمتغير التحصيل العلمي) .

تحقيقاً لهذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين لمعرفة مدى اختلاف مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين عينة الدراسة باختلاف مستويات التحصيل العلمي ويبين الجدول (٤٧) والجدول (٤٨) نتائج هذا التحليل .

جدول (٤٦)

تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار أثر التحصيل العلمي في مستويات التفكير الإبداعي

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	القيمة الفائية(F)		الدلالة الإحصائية عند مستوى(٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
التحصيل العلمي	بين المجموعات	٣٤٢,١٧٨٨	٣	١١٤,٠٦	١,٤٠١	٢,٧٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٤٥٥,٦٨	٦٧	٨١,٤٢٨١			
	الكلي	٥٧٩٧,٨٥٩	٧٠				

يستدل من بيانات الجدول (٤٦) أنه لا توجد فروق في مستويات التفكيــر الإبــداعي لــدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية عينة الدراسة تعزى لمتغير التحصيل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١,٤٠١) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (٢,٧٦) عند مــستوى دلالــة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٧٠) ، وعند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستويات التفكير الإبداعي تبعــاً لمستوى التحصيل العلمي ، المعبّر عنها في الجدول (٤٧) .

جدول (٤٧)

متوسط التفكير الإبداعي للمديرين تبعاً للتحصيل العلمي

التحصيل العلمي	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
متوسط التفكير الإبداعي لدى المديرين	٣,٣٨	٣,٤٣	٣,٤٩	٣,٥٩

حيث نرى أن التفكير الإبداعي يتجّه للتزايد بصورة طفيفة جداً مع ازدياد مستوى التحصيل العلمي ، و بذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى ، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود اخــتلاف مستوى التفكير الإبداعي لدى المديرين باختلاف مستوى التحصيل العلمي لديهم .

ويمكن تعليل هذه النتيجة إلى أن المناهج التعليمية في مختلف مراحل التعليم لم تأخذ بأهمية التفكير والحوار والنقاش ، وإبداء الآراء وتبادل الملاحظات ووجهات النظر أثناء العملية التعليميــة ، كما أنها لم تركز في العملية التعليمية على تنمية مهارات التحليل والربط بين المتغيرات والتخيّــل والإبداع لدى الأجيال الجديدة لتشجيعهم على تقديم الجديد من الأفكار المبدعة وغيــر المألوفــة . وهذا يتطلب إعادة النظر في سياسات ومناهج وطرق التعليم لدفعها نحو التغيير المطلوب .

- **الفرضية الفرعية الثانية :**

(لا توجد فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية تعزى لمتغيّر التخصص الوظيفي) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغيّر التخــصص الوظيفي في مستوى التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجاريــة والإســلامية اليمنيــة . والجدول الآتي يوضح الفروق الإحصائية بدلالة (F).

جدول (٤٨)

تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار أثر التخصص الوظيفي (إدارة – محاسبة – علوم مالية – اقتصاد – أخرى) في مستويات التفكير الإبداعي

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	القيمة الفائية(F) المحسوبة	القيمة الفائية(F) الجدولية	الدلالة الإحصائية عند مستوى(٠,٠٥)
التخصص الوظيفي	بين المجموعات	١٢٥,٤٨١	٤	٣١,٣٧٠٢	٠,٣٦٥	٢,٥١	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٦٧٢,٣٧٨	٦٦	٨٥,٩٤٥١			
	الكلي	٥٧٩٧,٨٥٩	٧٠				

يظهر من الجدول (٤٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية تبعاً لإختلاف تخصصاتهم الوظيفية ، حيث بلغت (F)الجدولية البالغ قيمتها (٢,٥١) ، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٧٠) .

وعند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستويات التفكير الإبداعي تبعاً لإختلاف التخصص الوظيفي كما يتضح من الجدول (٥٠) .

جدول (٤٩)

متوسط التفكير الإبداعي للمديرين للتخصص الوظيفي

التخصص الوظيفي	**إدارة أعمال**	**محاسبة**	**علوم مالية**	**اقتصاد**	**أخرى**
متوسط التفكير الإبداعي لدى المديرين	٣,٤٥	٣,٥١	٣,٤٦	٣,٤٩	٣,٤٦

تدل المتوسطات الحسابية لمستوى التفكير الإبداعي تبعاً لاختلاف التخصص الوظيفي التي يظهرها الجدول (٥٠) ظهور تغيّر طفيف لا يكاد يذكر في متوسط التفكير الإبداعي لدى المديرين مع اختلاف التخصص الوظيفي ، وفي ضوء هذه النتائج نخلص إلى عدم وجود فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين تبعاً لاختلاف التخصص الوظيفي لهم ، ويمكن تعليل هذه النتيجة إلى درجة التجانس الكبيرة فيما بين هذه التخصصات خاصة الإدارة والمحاسبة إذ نجد أن كثير من المقررات الدراسية لهذه التخصصات مشتركة بين الأقسام الدراسية المختلفة وهذا بدوره يعمل على إكساب خريجي هذه الأقسام كثير من المعلومات المتماثلة والمتجانسة ومعرفة حول طبيعة الأعمال

التجارية ، بالإضافة إلى تشابه الدورات التدريبية التي يلتحق بها هؤلاء المديرين في البنــوك التــي يعملون بها ، وقد يعزى الأمر أيضاً إلى عدم حماس المدراء للمجالات التي ينتمون إليها نظراً لعدم وجود برامج تطويرية وعدم مواكبة التطور في مجال الأداء ، كما أن الإهمال من وحداتهم قد يسهم في ذلك .

- الفرضية الفرعية الثالثة :

(لا توجد فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنــوك التجاريــة والإســلامية اليمنية تعزى لمتغيّر الخبرة) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغيّر الخبرة فــي مستوى التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنيــة ، والجــدول الآتــي يوضح الفروق الإحصائية بدلالة (F) .

جدول (٥٠)

تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار أثر الخبرة في مستويات التفكير الإبداعي

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	القيمة الفائية(F)		الدلالة الإحصائية عند مستوى(٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدوسلية	
سنوات الخبرة في العمل البنكي	بين المجموعات	١٨٦,٨١٦٣	٣	٦٢,٢٧	٠,٩٨	٢,٧٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢٧٧,٤٦٥	٦٧	٦٣,٨٤			
	الكلي	٤٤٦٤,٢٨٢	٧٠				

يتبين من الجدول (٥٠) عدم وجود فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين فــي البنوك التجارية والإسلامية اليمنية عينة الدراسةتعزى لمتغيّر الخبرة ، إذ بلغت (F) المحــسوبة (٠,٩٨) مقابل قيمة (F) الجدولية التي تفوقها في القيمــة(٢,٧٦)عنــد مــستوى دلالــة (٠,٠٥)ودرجة حرية (٧٠) .

وعند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستويات التفكير الإبداعي للمــديرين تبعــاً لاخــتلاف مستويات خبراتهم كما يظهر من الجدول (٥١) .

جدول (٥١)

متوسط التفكير الإبداعي للمديرين تبعاً لعدد سنوات الخبرة في العمل البنكي

عدد سنوات الخبرة	من ١ إلى ٥	من ٦ إلى ١٠	من ١١ إلى ١٥	من ١٦ فأكثر
متوسط التفكير الإبداعي لدى المديرين	٣,٩٩	٤,١١	٣,٨٢	٤,٠٩

تشير المتوسطات الحسابية التي يوضحها الجدول (٥١) إلى وجود تغيّر غير مطّرد في متوسط التفكير الإبداعي لدى المديرين مع اختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل البنكي ، وعلى وفق هذه النتائج نخلص إلى عدم وجود فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين تبعاً لاختلاف خبرتهم ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن خبرات المديرين في تعزيز القدرات الإبداعية لم تكن موفقة في توظيف مزايا الخبرة في تشجيع التفكير الإبداعي لديهم ، وقد يعود ذلك إلى أن المديرين أنفسهم لم تكن لديهم مساع أو فرص حقيقية لتطوير تفكيرهم الإبداعي واكتفاءهم بإنجاز الأعمال الروتينية وعدم السعي إلى التطوير الذاتي .

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات :

بعد استكمال الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات ، فيما يأتي عرض لها :

١- وجود مستوى عالٍ من التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية عينة الدراسة تمثل في الحساسية العالية للمشكلات واكتشاف أبعادها بالإضافة على طلاقة الأفكار وسهولة توليدها إلى جانب المرونة والأصالة الفكرية الجديدة والمفيدة والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلة الجهد لتحقيق الإنجاز .

٢- توصلت الدراسة أيضاً إلى أن لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية عينة الدراسة مستوى ملحوظ من المهارة في الوصول إلى اختيار الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية التي يواجهونها ، وقد تبين ذلك من خلال الدرجة الكلية لمؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية التي اعتمدتها الدراسة .

٣- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين عوامل التفكير الإبداعي مجتمعة مع مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية بشكل عام .

وفيما يخص قياس العلاقة الارتباطية للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأساسية للدراسة والمتعلقة في معرفة مدى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الإبداعي مجتمعة مع مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية كلاً على حدة ، فقد أظهرت الدراسة ما تأتي :

* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتشكيل رؤية جديدة ترى المشكلات تحديات إيجابية ، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة .

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتعزيز الثقة في القدرات تجاه حلول المشكلات ، لذا ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة .

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية ، وبذلك يتضح رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والقدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة ، بمعنى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات ، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعّالة في حل المشكلات ، لذا ترفض الفرضية الفرعية السادسة وتقبل الفرضية البديلة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي واعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات ، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية السابعة وتقبل الفرضية البديلة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات بسرعة وبجهد أقل ، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثامنة وتقبل الفرضية البديلة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وإقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات ، لذا ترفض الفرضية الفرعية التاسعة وتقبل الفرضية البديلة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتوليد الحماس لاتخاذ قرار تنفيذ حلول المشكلات ، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية العاشرة وتقبل الفرضية البديلة.

٤- تشير نتائج الدراسة إلى تناسب التفكير الإبداعي لدى المديرين عينة الدراسة تناسباً طردياً مع إجمالي مؤشرات الحل الإبداعي لديهم ، حيث كان الارتباط بينهما ذات دلالة معنوية مرتفعة .

٥- أظهرت نتائج الدراسة تباين عوامل التفكير الإبداعي في تأثيرها على إجمالي القدرة على التفكير الإبداعي لدى المديرين أفراد العينة ، حيث كانت الحساسية للمشكلات في مقدمة هذه العوامل يليها الاحتفاظ بالاتجاه ثم الطلاقة ثم المرونة وأخيراً الأصالة .

٦- أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية اليمنية عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية " التحصيل العلمي – التخصص الوظيفي – الخبرة " .

ثانياً : التوصيات والمقترحات

في ضوء الاستنتاجات التي سبق عرضها في سياق هذه الدراسة فإن الباحث يقدم جملة من التوصيات والمقترحات تتضمن الآتي :

أ. التوصيات :

١- تأكيد ضرورة تعزيز قدرات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية والعمل على تنمية هذه القدرات وتوظيفها لحل المشكلات الإدارية حلاً أمثلاً .

٢- إجراء مزيد من الدراسات على جميع الأنشطة في القطاعات المالية والتجارية والصناعية والخدمية والحكومية والخاصّة للتعرف على توجهّات المديرين العاملين فيها من خلال استطلاع آرائهم لأغراض تصميم برامج تعليمية وتدريبية على مهارات التفكير الإبداعي وتوظيفها في حل المشكلات الإدارية .

٣- أن تتعاون البنوك التجارية والإسلامية اليمنية فيما بينها بشكل مناسب لتوزيع تكاليف البحث والتطوير الإبداعي وبما يخفف العبء المترتب على البنك الواحد وأن تستفيد مما تقدمه الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث من دراسات وبحوث في هذا الشأن .

٤- أن تعمل البنوك التجارية والإسلامية اليمنية على مزيد من تطوير أسلوب عملها الإداري والتقليل من المركزية الشديدة والهياكل التنظيمية الجامدة وأن تعمل على إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين لديها مهما كانت مستوياتهم الوظيفية على التفكير بمنظور إبداعي وتقديم أفكار إبداعية تكون أساساً في تطوّر هؤلاء العاملين .

٥- أن تعمل البنوك التجارية والإسلامية اليمنية على تطوير نظام معلومات متكامل يتخصص بالبحث عن الأفكار الإبداعية ومتابعتها وتطويرها للاستفادة منها في كافة مجالات عملها وأن يكون لديها سلّة أفكار كبيرة تتضمن كل ما يصل إليها من آراء ومقترحات أو أفكار بهدف تجربتها والاستفادة منها .

٦- أن تزيد البنوك التجارية والإسلامية اليمنية من اهتمامها بموضوع الدورات التدريبية والحلقات العلمية وجلسات الحوار الحرّ التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار إبداعية تؤدي إلى تطوير أسلوب عمل هذه البنوك في مواجهة المشكلات التي قد تعترضها .

٧- تأكيد ضرورة مكافأة المبدعين من العاملين مادياً ومعنوياً .

٨- أهمية الاعتراف بإنجازات العاملين ومنحهم الثقة والمكافآت التي يستحقونها بهدف إطلاق قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم على الإنجاز والتميّز .

٩- العمل على إنشاء مدرسة عليا متخصصة بتعليم المديرين وتـدريبهم علـى مهـارات التفكيـر الإبداعي في مختلف البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وبقية المنظمات الخدمية والتجارية .

١٠- إنشاء مراكز للتدريب على مهارات التفكير الإبداعي وتوظيفها في حل المـشكلات بحيـث تكون مهمة هذه المراكز مختلفة عن مهمة المدرسة العليا المتخصصة المشار إليها سـابقاً وأن تقوم تلك المراكز بعقد دورات قصيرة ولأيام محدودة حول مهارات التفكير الإبداعي من خلال تصميم برامج في مفاهيم التفكير الإبداعي الغرض منها نشر الوعي بـين مختلـف الأوسـاط الإدارية في البنوك التجارية والإسلامية ومختلف المؤسسات الماليـة والـصناعية والتجاريـة الحكومية والخاصّة .

١١- إقامة جمعية علمية مهنية متخصصة بإجراء فحوصات على الأساليب والعمليات والإنتاجات الإبداعية ، وتكون لدى هذه الجمعية هيئة محكّمة تقرر إصدار شهادات الإبداع على غرار مـا هو متبع في بعض الدول المتقدمة .

١٢- تبادل الزيارات بين المديرين في مختلف البنـوك التجاريـة والإسـلامية والمتخصـصة والمنظمات الآخرى الخدمية والصناعية والتجارية اليمنية للتباحث فيما بينهـا فـي مواضـيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات الإدارية .

١٣- قيام الجامعات اليمنية ، وكليات المجتمع بتطعيم برامجها بمواد إضافية خاصّـة بمهـارات التفكير الإبداعي تستهدف توسيع آفاق الطلاب وإغناء معارفهم بهذا التوجّه الجديد الذي تحتاجه الشعوب للنهوض بمختلف الأنشطة التجارية والصناعية والخدمية .

١٤- العمل على تعزيز مناخ العمل المناسب في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية وذلك لزيادة قدرتها على احتضان السلوك الإبداعي ودعمه ، من خلال دعم المبدعين وتحفيـزهم ، وتبنـي أفكارهم ، وتكليفهم بأعمال تظهر التحديات الفكرية لديهم ، وتشحذ روح الإبداع عندهم ، وتنمي الشعور بالثقة لديهم وبقدراتهم وطاقاتهم الكامنة ، كما تشجعهم على الخروج عما هو مـألوف من تفكير نمطي محدد إلى تفكير يتصف بالتنوع والأصالة والتجديد والتغيير والتطـوير فـي أساليب التعامل مع المشكلات الإدارية .

١٥- التركيز على مهام القيادات العليا في البنوك التجارية والإسلامية اليمنيـة بـدعم التفكيـر الإبداعي لدى المديرين من خلال تزويد المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومـات المتعلقة بمجريات العمل والمشكلات والتغيرات المحيطة ، وتذكية روح المبادأة والتجديد وتقديم الدعم والمساندة لهم والتغذية العكسية الفورية لاقتراحاتهم المتميّزة المبتكرة ، واسـتخدام النقـد البناء في تقييم إنجازاتهم ،والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن اتباعها للتعامل مع مشكلات العمل المختلفة .

١٦- ضرورة الاهتمام بإطار العلاقات والمهام الجماعية المتعاونة المنظمة التي تؤدي إلى تبادل المعلومات والآراء وإثرائها بأفكار جديدة ، حيث يتوسّع منظور الرؤية الفردية للأمور ، وتتكامل المعارف والخبرات وتتطور وتتعدّد ، وبالتالي التعامل مع المشكلات والمتغيرات المعقدة وتحقيق نتائج إبداعية في معالجتها . وهذا يتطلب التركيز على فرق العمل التي قد تشكّل وسطاً مهماً لتوزيع المهمات وتبادل المسؤوليات وتكاملها ، ووجود مجال للحوار والتفاعل المبني على الصراحة والحريّة في المناقشة للأفكار وتأييدها أو معارضتها ، الأمر الذي يؤدي إلى توقّد الذهن بأفكار وطرق جديدة في العمل .

١٧- يفضل تشجيع استخدام الأساليب العلمية الحديثة غير التقليدية في التعامل مع المشكلات المتعدّدة التي تساهم في تحفيز الفكر ودعمها لتنمية وإيجاد روح الإبداع ، والتركيز الخلّاق لدى المديرين ليكونوا أكثر مرونة وطلاقة عند التعامل مع مشكلات العمل ، والنظر إليها بشكل شامل يحيط بأبعادها وأسبابها الكامنة خارج حدود ما هو معروف وما هو مباشر للخروج بحلول واقتراحات جديدة وغير عادية تسهم في حل المشكلة بطريقة إبداعية فريدة ، وهذا يتطلب ضرورة تعليم المديرين ، وتدريبهم عن طريق المشاركة في المؤتمرات ، والندوات ، والمحاضرات التي تتناول موضوعات متنوعة يقدمها المفكرون والكتّاب والباحثون ، لتنمية معارفهم بما حولهم من أفكار وأساليب جديدة قد تتأصل لديهم من خلال النقاش والحوار والمشاركة ، بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب التي تشجع على الإبداع كأسلوب العصف الذهني وغيره من أساليب اتخاذ القرارات الإدارية .

١٨- ضرورة أن تأخذ المناهج التعليمية في مختلف مراحل التعليم بأهمية التفكير والحوار والنقاش ، وإبداء الآراء وتبادل وجهات النظر ، وتركز في العملية التعليمية على تنمية مهارات التحليل والربط بين المتغيرات والتخيّل والإبداع لدى الأجيال القادمة ، وذلك لتشجيعهم على تقديم الجديد من الأفكار المبدعة وغير المألوفة والمبدعة . وهذا يتطلب إعادة النظر في سياسات ومناهج وطرق التعليم لدفعها نحو التغيير المطلوب .

ب. المقترحات

في ضوء استنتاجات الدراسة وتوصياتها فإن الباحث يقترح الآتي :

١- بما أن دراسة التفكير الإبداعي لدى المديرين أو الأفراد في بيئة العمل الطبيعية تعد من الدراسات المعقدة والصعبة ، لأن المعايير المستخدمة فيها غالباً ما يصعب قياسها بدقة ، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي لأفراد العينة ، ولأن البنوك التجارية والإسلامية مثل العديد من المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية متزايدة ، يصبح التفكير والسلوك الإبداعي جزءاً ضرورياً للعمل المصرفي ، الذي لا بد أن ينال الاهتمام المتزايد والدراسة المكثفة ، لذلك يوصي الباحث توسيع نتائج هذه الدراسة ، بإعادتها على عينة أكبر لتشمل جميع المديرين في مختلف المنظمات اليمنية وذلك لإعطاء قوة ومصداقية أعلى للنتائج .

٢- إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات تجارية وخدمية أخرى كالفنادق والمطاعم والمستشفيات ومؤسسات الطيران والسياحة .

٣- إجراء دراسة لمعرفة أثر التفكير الإبداعي على أي متغير آخر (غير حل المشكلات الإدارية) مثل : الرضا الوظيفي ، الإبداع التنظيمي ، المناخ التنظيمي ، بناء فرق العمل .. الخ .

٤- إجراء دراسة موسّعة لتقصي الصعوبات والمشكلات الإدارية التي تواجه المديرين عند ممارسة التفكير الإبداعي في إطار المنظمات التي ينتمون إليها .

٥- إجراء دراسة لمعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى اختلاف المديرين في مستوياتهم الإبداعية ومتطلبات تنمية التفكير الإبداعي لديهم وتحفيزه ، وتوظيفه توظيفاً أمثل .

مقدمـــــة :

أصبح الإبداع والابتكار* بهدف التطوير حاجة ملحـــة لكـــل فـــرد ولكـــل منظمـــة تريـــد البقاء والاستمرار والنمو في ظـــروف وواقـــع الأعمـــال المعاصـــرة ، وأضـــحى مـــن قـــوانين المنافـــسة فـــي ظـــل التقـــدم والتطـــور المتـــسارع أن المنظمـــات التـــي لا تجـــاري التطـــوير ومتطلبات السوق والابتكار الخلاق فـــي المنتجـــات والخـــدمات تجـــد نفـــسها معرضـــة للفـــشل والخروج من السوق .

فالمنظمات في هذا العصر تواجه العديـــد مـــن التحـــديات الإســـتراتيجية التـــي تتـــضمن في طياتها العديد من المشكلات والقـــوى المعوقـــة ، كمـــا أنهـــا تتـــضمن أيـــضاً العديـــد مـــن الفرص والقوى الدافعة، الأمر الذي يتطلب منـــا الـــتخلص مـــن الـــسلوكيات والتـــصرفات التـــي تعودنا عليها والتعامل مع كل ما يدور حولنا بفكر جديـــد وأســـاليب مختلفـــة ومتنوعـــة وإطـــلاق العنان لأفكارنا وطاقاتنا الإبتكاريـــة ، وهـــذا بـــدوره يتطلـــب اهتمامـــاً أكبـــر بتطـــوير وتنميـــة القدرة على الابتكار لدى الأفـــراد وفـــرق العمـــل وتـــوفير البيئـــة المناســـبة والمـــشجعة علـــى استنفاد الطاقات والقدرات الإبتكارية الكافية لديهم .

ومما لا شك فيه ، فإن التفكير الإبـــداعي أصـــبح الآن اللغـــة الـــسائدة للعـــصر الحـــديث (عصر المعلومات) وذلك لما للتفكير الإبداعي مـــن دور مهـــم فـــي تطـــوير المجتمـــع الحـــديث وازدهاره ، وما يمكـــن أن يتولـــد عـــن هـــذه القـــدرات مـــن أفكـــار أصـــيلة وحلـــول جديـــدة للمشكلات المتعلقة بالأفراد والمجتمـــع والعمـــل علـــى الـــسواء ، وهـــذا مـــا أكـــده كثيـــر مـــن الباحثين في مجال التفكير الإبداعي .

إن ابتكار الفرد لشيء ما أو توصله إلى جديد في مجـــال معـــين لـــيس بـــالأمر الغريـــب على الإنسان، فقد شهد الإنسان ابتكارات عديدة فـــي مجـــالات الحيـــاة المختلفـــة، مـــن اســـتخدام الأحجار وصناعة الأسلحة إلى استخدام الطاقة النووية.

والإبداع ليس قوة سرية مجهولة لنا ولا رغبـــة تتحقـــق بتـــوافر الـــدافع أو النيـــة فقـــط وإنما لكي يتحقق لابد من فعل تتوافر لـــه خـــصائص ذهنيـــة متنوعـــة ، ووجدانيـــة مـــستقرة ، وجمالية متمرسة ، وثقافة اجتماعية عميقة.

---

* جـــدير بالتنويـــه أن الابتكـــار هـــو اصـــطلاح عـــام يـــستخدم فـــي كثيـــر مـــن الأبحـــاث بـــشكل مـــرادف للإبـــداع ويـــرتبط التمييـــز بـــين المـــصطلحين بـــالتعبير عنهـــا أكثـــر مـــن الاخـــتلاف الجـــوهري بينهمـــا (أيـــوب ، ٢٠٠٠: ٧) لـــذلك ســـوف يستخدم اصطلاح الإبداع أو الابتكار على أنها مصطلحات مترادفة في هذه الدراسة .

وإذا سلمنا أن الإبداع هو سمة من سمات الإنسان عموماً على مدى حقب التاريخ، فأن التطور السريع في مختلف مناحي الحياة قد فرض على البشرية أن تبدأ في الاهتمام بهذه السمة ، فالإبداع سعي إلى المستقبل سواء أكان بوعي من المبدع أم بدون وعي .

والإنسان المبدع لا يرضى عما هو واقع ولا يقنع بما هو متداول وإلا ما سعى إلى أن يبتكر شيئاً جديداً ، فهو يسعى إلى الغد ويتعامل مع المستقبل في ضوء تصوراته وخيالاته ولكن بنوع من الدقة والحذر .

فالابتكار هو العملية التي تكمن خلف كل تقدمُ وصلت أوتصل إليه الجماعات البشرية وينفرد بها الإنسان عن باقي المخلوقات ، وهو أقصى مستوى من الامتياز يمكن أن يصل إليه العقل البشري. ومما يؤكد هذا الاتجاه اهتمام الدول المتقدمة بدعم الإبداع والابتكار والتجديد في المنظمات وقطاع الأعمال بعقد المؤتمرات المتخصصة وإلقاء الضوء على الخبرات العلمية والتطبيقية للجوانب المتعددة في مجال الإبداع والأدوار المتعددة المسؤولة عن ذلك .

لذا فالإبداع يلعب دوراً مهماً في تحقيق التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي للأمم وذلك أن ما تنعم به هذه الأمم وشعوبها من تطور في شتى ميادين الحياة وما يحظى به سكان المعمورة من يسر وسهولة في قضاء حوائجهم بمعاونة التقنية والأجهزة الحديثة، إنما هو ثمرة ابتكارات الإنسان وإبداعات التنظيمات الإدارية . إن الدول النامية الجادة والحريصة على الوصول إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق التقدم والرقي لشعوبها لابد أن تولي جل اهتمامها للإبداع والابتكارات ورعاية المبدعين والمبتكرين من أبنائها ويتم ذلك بتوفير الظروف المناسبة وتهيئة العناصر والأبعاد المشجعة على الإبداع .

إن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية وتشرذم الجهود الجماعية والفردية اللا مؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي فحسب وهو ما تركز عليه جهود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية ، بل إلى عدم الاهتمام بالمبدعين أنفسهم وعدم الاستفادة من طاقات الفرد وإمكاناته المتجددة وأفكاره المبدعة وتسخير هذه الإمكانات لتطور المنظمات وتقدمها ليصنع المستقبل الزاهر للأمم ويرتقي بها لتحقق ما تنشده من الازدهار والرفاهية .

إن الحقائق أعلاه تؤكد الأهمية الخاصة لدراسة هذا الموضوع باعتبار أن ذلك يصب في اتجاه تطوير منظماتنا من أجل زيادة كفاءتها وفاعليتها في مجال ترشيد القرارات وحل المشكلات .

وفي ضوء ذلك كانت المراجعة لأدبيات علم التفكير الإبداعي إذ تجسّدت مراجعة هذه الأدبيات بإطار نظري عام لموضوع هذه الدراسة الموسومة بـ(التفكير الإبداعي لدى المديرين وأثره في حل المشكلات الإدارية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنوك التجارية اليمنية) .

ومن خلال ما أفرزه الجانب النظري أصبح هناك تصوّر واضح عن أبعاد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومتغيراتها ، ولتحقق مقومات الدراسة وأهميتها بالنسبة لمنظماتنا في اليمن فقد وجد الباحث أنه من الضروري إجراء هذه الدراسة بما يكفل تطبيق مضامينها بشكل كفء وفعّال .

وتمثل الدراسة إسهاماً في مجال المعرفة النظرية والتطبيقية في آن واحد ، إذ أن من دوافع اختيار الموضوع هو النقص الواضح في الأدبيات المتعلقة به ، كما أن إدراك أسس ومبادئ الإبداع أصبحت مسألة مهمة كي تتمكن المنظمات من توظيفها بما يخدم أهدافها .

إن هذه الدراسة المتواضعة هي محاولة جادّة لمعالجة موضوع ذي أهمية كبيرة في عالم منظمات الأعمال ، وبغية معالجة هذا الموضوع من مختلف جوانبه جاءت محتويات الدراسة مشتملة على منهجية متضمنة تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وفرضياتها وأهدافها ومنهجها وحدودها وعينتها وأساليب جمع البيانات وتحليلها ثم استعراض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

وقد قسّمت الدراسة إلى ثلاثة فصول كالتالي :

- **الفصل الأوّل : (التفكير الإبداعي ... المفهوم ، الأهمية ، العوامل ، الخصائص ، التنمية)** تضمّن المباحث الآتية :
  - * **المبحث الأوّل : مفهوم التفكير الإبداعي وأهميته ، واشتمل على :**
    - أولاً : مفهوم التفكير الإبداعي .
    - ثانياً :أهمية التفكير الإبداعي .
  - * **المبحث الثاني : عوامل التفكير الإبداعي وخصائصه ومعوقاته وتنميته ، واشتمل على :**
    - أولاً : عوامل التفكير الإبداعي .
    - ثانياً : خصائص التفكير الإبداعي ومعوقاته .
    - ثالثاً : تنمية التفكير الإبداعي .

- **الفصل الثاني : (نظرية الحل الإبداعي للمشكلات) تضمّن المباحث الآتية :**

*** المبحث الأول : المشكلات الإدارية وبعض نظريات الحل الإبداعي ونماذجه، واشتمل على :**

– أولاً : أنموذج الحل الرشيد للمشكلات الإدارية ومحدداته .

– ثانياً : نظرية تريز **TRIZ** للحل الإبداعي للمشكلات .

*** المبحث الثاني : أنموذج الحل الإبداعي وتنمية التفكير الإبداعي ، واشتمل على :**

أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية .

- **الفصل الثالث : (تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها) وتضمّن التالي :**
  - **المبحث الأوّل :** وصف عينة الدراسة .
  - **المبحث الثاني :** التحليل الإحصائي لاستجابة العينة لمتغيرات الدراسة .
  - **المبحث الثالث :** اختبار فرضيات الدراسة .

النتائج والتوصيات والمقترحات ، واشتمل على :

- أولاً : النتائج .
- ثانياً : التوصيات والمقترحات .

نأمل أن نوفق في تحقيق أهداف هذه الدراسة وإرضاء القارئ الكريم .

منهجية الدراســة والدراسات السابقة

- منهجية الدراسة .
- الدراسات السابقة .

أولاً : مشكلة الدراسة

بدأ موضوع التفكير الإبداعي يستحوذ على اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات الصناعية والخدمية عربياً ودولياً بسبب العديد من المشكلات التي تعاني منها هذه المنظمات، فالتطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي أصبحت من أبرز سمات عصرنا حتّمت على المنظمات لكي تصبح ناجحة وتضمن استمرارها أن تكون قادرة على المواكبة من خلال الإبداع والتجديد والابتكار، والذي أصبح واحداً من أهم الأسبقيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيقه العديد من المنظمات لتضمن من خلالها أكبر قدر من النجاح .

فالإبداع أصبح أسبقية تنافسية للمنظمات المعاصرة التي تعمل على التحول التدريجي نحو العالمية ، وخاصة في عصر التنافس وقلة الموارد ، فضلاً عن الآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدي ، سعياً نحو التطوير وقدر أكبر من الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ونظراً للأهمية الكبيرة التي يحتلها الإبداع في واقع حياة المنظمات المعاصرة ومستقبلها وفي ظل تزايد حدة المنافسة العالمية في التعامل مع الإبداع بوصفه وسيلة من وسائل النجاح الاستراتيجي ، فإنه يمكن لنا حصر مشكلة الدراسة في الأبعاد الآتية :

أ. تباين آراء ومنطلقات الكتاب والباحثين في إعطاء مفهوم واضح ومحدد للتفكير الإبداعي ومقوماته فكراً وتطبيقاً .

ب. على الرغم من تركيز الأدبيات المتخصصة على موضوع التفكير الإبداعي واهتمام المنظمات الغربية والعربية بها ، إلا أن منظماتنا في اليمن لا تعطي لهذا الموضوع الاهتمام الذي ينبغي أن يكون .

ج . ضعف إدراك العلاقة بين التفكير الإبداعي والحل الأمثل للمشكلات الإدارية

د. محدودية إدراك القيادات الإدارية لأثر الإبداع في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء بمختلف مستوياته .

هـ . محدودية اعتماد المنظمات على الإبداع بوصفه منهجاً ونظاماً متكاملاً .

ثانياً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي :

أ. الإسهام في صياغة وبلورة تصور واضح عن التفكير الإبداعي وبما يمكن مختلف المديرين من إدراك أهميته وآليات تنميته وتوظيفه في حل المشكلات الإدارية .

ب. الإسهام في توعية القيادات الإدارية بأهمية موضوع الإبداع وأثره في تعزيز قدرة المديرين في حل المشكلات الإدارية .

ج. توجيه نظر المسؤولين عن تنمية القوى البشرية ، وإعداد القيادات الإدارية ، إلى ضرورة الاهتمام بتنمية التفكير الإبداعي وذلك لإمكانية الاستفادة من القدرات الإبداعية .

د. تحليل واقع التفكير الإبداعي وعلاقته بحل المشكلات الإدارية في المنظمات عينة الدراسة .

هـ . تحديد علاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي وتحقيق الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية في المنظمات المبحوثة .

ثالثاً :أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال الآتي :

أ. إثراء المعرفة الإدارية في هذا المجال نظراً لمحدودية المراجع من هذا النوع من الدراسات في المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة اليمنية بشكل خاص .

ب. تأتي هذه الدراسة لتمثل خطوة علمية لفحص ظاهرة الإبداع وأثرها في تعزيز قدرة المديرين في حل المشكلات ولتساهم في توفير فهم أعمق لطبيعته وأهميته وأثره في دعم ومساندة القيادات الإدارية لتؤدي وظيفتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية

ج. الدراسة إذ تقدم ذلك في إطار وصفي إلا أنها تتجاوز حدود الإطار الوصفي إلى الأبعاد التحليلية في فهم علاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي والحل الإبداعي للمشكلات الإدارية ، وهي محاولة علمية لاختبار العلاقة بين هذين المتغيرين .

د. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها لدراسة التفكير الإبداعي كتوجّه إداري معاصر ، بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد للباحثين في دراسة التفكير الإبداعي ومدى إمكانية تنشيطه في بيئات العمل المختلفة .

هـ . يعد الإبداع من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمات على النمو والتطور والاستمرار، وتزداد هذه الأهمية عندما تتوسّع المنظمات في نشاطاتها وعملياتها رغبة

في تقديم خدمات أفضل لجمهورها والمستفيدين منها خاصة في عصر العولمة وعصر التنافس في ظل الآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدية ، وفي ظل بيئة لا تشجع عليه، بل تعيق التطوير والتغيير والسلوك الإبداعي.

و. حاجة منظماتنا في الجمهورية اليمنية للإبداع ترجع إلى ما يأتي:

* أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، كي تكون قادرة على تقديم خدماتها بشكل متميز .
* أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة لمختلف المنظمات ، والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها.
* تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ أن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات بيسر وسهولة وبنوعية أفضل مما هي عليه.
* مسايرة اتجاهات الدولة في الخصخصة في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فالمنظمات الحكومية على وجه الخصوص بحاجة إلى تبني المواهب المبدعة التي تمكنها من مسايرة ركب التطور والمنافسة.
* تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
* الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكييف.
* تبصير القادة الإداريين وتمكين المديرين والمهتمين بالتطوير والإصلاح الإداري بأهمية هذا المجال وكيفية تشجيعه واستغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد ، لا سيما وأن المنظمات الناجحة والمبدعة تخصص جزءً من ميزانياتها للبحث والتطوير بهدف الوصول إلى أفكار مبدعة ومبتكرة .

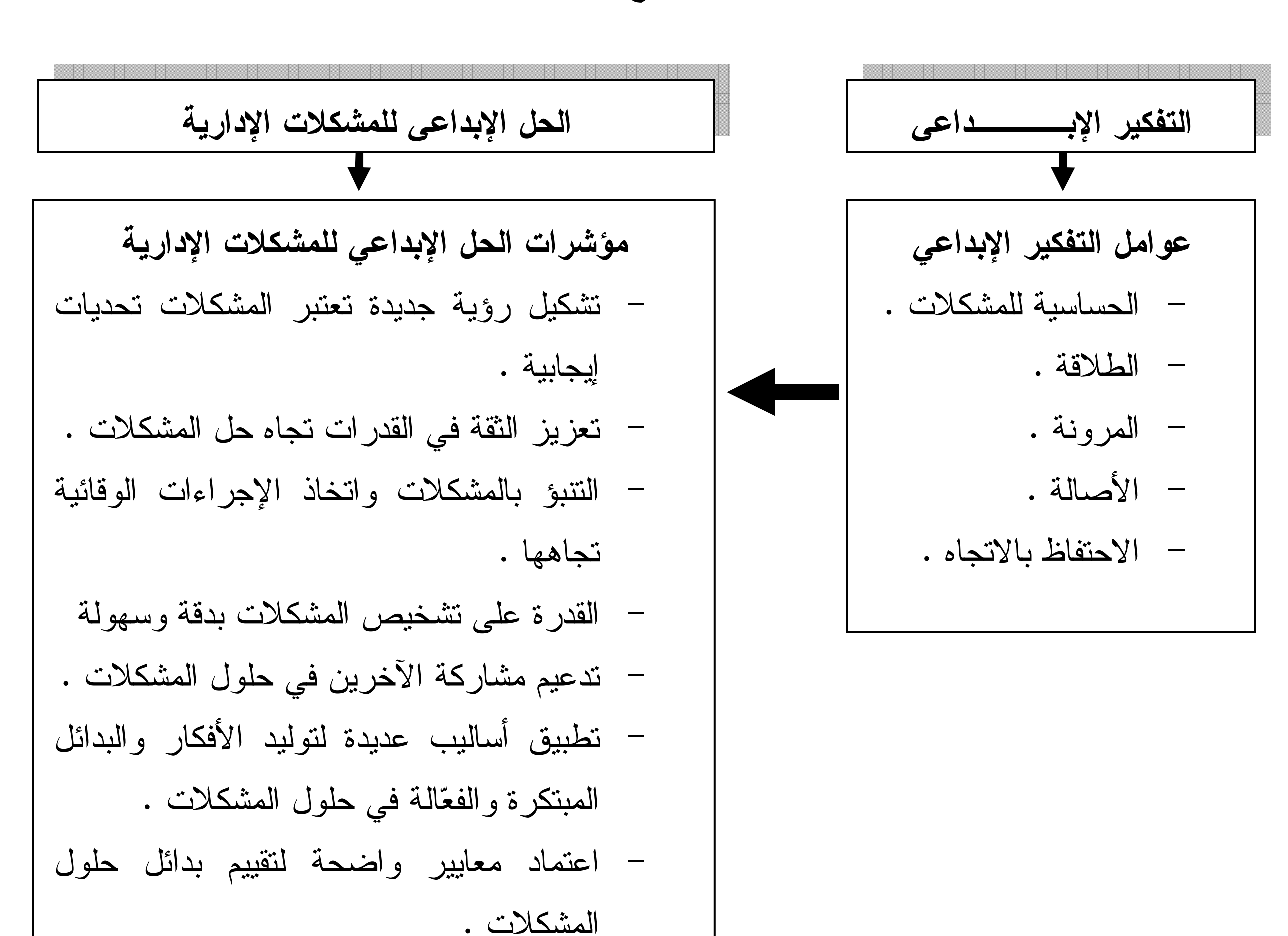
رابعاً : أنموذج وفرضيات الدراسة

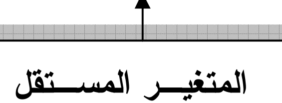
أ- أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (١) أنموذج الافتراضي للدراسة

شكل (١)

أنمـــــوذج الدراسة





ب- فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين مفادها الآتي :

- **الفرضية الرئيسية الأولى :**

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والحل الإبداعي للمشكلات الإدارية) .

وقد بنيت هذه الفرضية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة التي أكدت أن التفكير الإبداعي أسلوب فاعل للوصول إلى الحل الإبداعي للمشكلات .

ويشتق منها الفرضيات الفرعية :

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية .

٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتعزيز الثقة في القدرات تجاه حل المشكلات .

٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي و التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية تجاهها .

٤- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي و تدعيم مشاركة الآخرين في حل المشكلة.

٥- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي و تطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والمقترحات

٦- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتوليد بدائل مبتكرة وفعّالة كحلول للمشكلات

٧- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي و اعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات .

٨- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات بسرعة وبجهد أقل.

٩- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وإقناع الآخرين بقبول حل المشكلة.

١٠- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتوليد الحماس لاتخاذ قرار تنفيذ حل المشكلة .

*** الفرضية الرئيسية الثانية :**

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية [التحصيل العلمي – التخصص الوظيفي – الخبرة]) ، ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية والإسلامية تعزى لمتغير التحصيل العلمي .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية والإسلامية تعزى لمتغير التخصص الوظيفي .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية اليمنية والإسلامية تعزى لمتغير الخبرة .

خامساً : منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي إذ يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملاءمة لهذا النوع من الدراسات لأنه يتيح إمكانية استقصاء آراء أعداد كبيرة من المديرين في مجتمع الدراسة بواسطة استبانة صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة .

كما أن هذا المنهج العلمي يسهم في تحديد العلاقة بين التفكير الإبداعي وتعزيز قدرة المديرين في حل المشكلات الإدارية مع تحديد الفلسفة وتحليل الأنشطة التي تتضمنها.

سادساً : حدود الدراسة

أ- حدود متغيرات الدراسة :

١) اقتصرت الدراسة في تناولها للتفكير الإبداعي (كمتغير مستقل) على العوامل الآتية :

(الحساسية للمشكلات – الطلاقة – المرونة – الأصالة – الاحتفاظ بالاتجاه) وذلك لأنها أكثر الخصائص البارزة التي أشارت إليها الأدبيات في وصف التفكير الإبداعي .

٢) اقتصرت الدراسة في تناولها لموضوع علاقة التفكير الإبداعي بتعزيز قدرة المديرين في حل المشكلات الإدارية (كمتغير تابع) على المؤشرات الآتية :

- تشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات إيجابية .
- تعزيز الثقة في القدرات تجاه حل المشكلات .

- القدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة
- تدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات .
- تطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعّالة في حلول المشكلات .
- اعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات .
- حل المشكلات بسرعة وبجهد أقل .
- إقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات .
- توليد الحماس لاتخاذ قرار تنفيذ حلول المشكلات .

وذلك لأنها أكثر المؤشرات التي أشارت إليها الأدبيات المختصة في وصف أثر التفكير الإبداعي .

ب- حدود أفراد العينة :

اقتصر على فئة مدراء العموم ومدراء الإدارات في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية والإسلامية اليمنية على اعتبار أن المراكز الرئيسية تضم قادة العمل الإداري بما يتمتعون به من خبرات وكفاءات علمية وعملية مختلفة .

ج- الحدود المكانية :

أقتصر على العاصمة صنعاء حيث توجد المراكز الرئيسية للبنوك المبحوثة التالية :

- البنك اليمني للإنشاء والتعمير .
- بنك اليمن والكويت .
- بنك اليمن الدولي .
- البنك التجاري اليمني .
- البنك الإسلامي اليمني .
- بنك التضامن الإسلامي الدولي .
- بنك سبأ الإسلامي .
- البنك الوطني للتجارة والاستثمار (تحت التصفية) .
- بنك اليمن والخليج .
- مصرف اليمن البحرين الشامل .

د- الحدود الزمانية :

تمت إجراءات البحث الميداني خلال عام ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م .

سادساً : مجتمع الدراسة وعينتها :

أ- **مجتمع الدراســة :**

يُعرّف القانون رقم (٣٨) لسنة ١٩٩٨م بشأن البنوك معنى بنك أو مصرف بأنــه أي شــخص معنوي يمارس بصفة أساسية الأعمال المصرفية ويشمل البنوك التجارية (بما في ذلك البنــوك الإسلامية) و البنوك المتخصصة أو أي فرع لأي مؤسسة أجنبية تعمل في المجال المــصرفي ، حيث يتضمن العمل المصرفي ما يأتي :

١- قبول الودائع النقدية القابلة للدفع عند الطلب أو حسب ترتيبات أخرى والقابلة للسحب بالــشيك أو الحوالة أو أمر الصرف ومنح القروض والتسهيلات الائتمانية .

٢- وتعد أيضاً من الأمور المصرفية الأشياء الآتية :

أ. بيع وخصم الكمبيالات والحوالات والكوبونات والسندات للأغراض التجارية .

ب. إجراءات المعاملات المصرفية الاعتيادية مع المراســلين والحــصول علــى التــسهيلات المصرفية المألوفة .

ج. شراء وبيع العملات الأجنبية والسبائك والنقود الذهبية والفضية والأسهم والسندات .

د. إصدار وخصم الكمبيالات وخطابات الضمان .

هـــ. فتح الاعتمادات المستندية وتحصيل مستندات الشحن .

و. تحصيل الشيكات والسندات والحوالات والكمبيالات .

ز. القيام بأعمال الوكيل أو الأمين بصفة مراسل أو وكيل للمؤسسات المصرفية والمالية .

ح. شراء وبيع سندات الدولة والحوالات الحكومية .

ط. التأجير المالي : ويتضمن إيجار معدات أو آلات أو أدوات إنتاج أو سيارات نقل وعقــارات مخصصة لغايات محددة لمدة معينة مقابل أجر محدد مع وعد بــالبيع عنــد نهايــة المــدة وبالشروط التي يتفق عليها الممول والمستأجر لتحويل الإيجار إلى بيع أو التنازل عن ملكية الشي المؤجر إلى المستأجر .وتم تحديد إطار مجتمع الدراســة الحاليــة بمــديري البنــوك التجارية اليمنية والبنوك التجارية (اليمنية / الأجنبية) والموضحة حسب التــالي حــسب التالي :

وقد تم اختيار هذا القطاع في ضوء المعايير أو المؤشرات الآتية :

١) أهمية هذا القطاع المالي للنشاط الاقتصادي في اليمن ، إذ أنه يمثل نسبة ٥٢% مــن إجمــالي البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية .

٢) ميزانية هذا القطاع تساهم بنسبة كبيرة في ميزانية القطاع المــصرفي للجمهوريــة اليمنيــة ، فبحسب أحدث تقرير عن البنك المركزي اليمني حول التطورات النقدية والمصرفية فإن إجمالي الميزانية الموحدة للبنوك التجارية والإسلامية كما في نهاية شهر نوفمبر ٢٠٠٦م قــد ارتفعــت

بمقدار ٩,٩ مليار ريال أو ما نسبته ٠,٩٩% ليصل إلى حوالي ١٠١١,٣ مليار مقابل ارتفاع مقداره ٢٠,٩ مليار وبنسبة ٢,١٤% في الشهر السابق وكان مجموع الميزانية الموحدة للبنوك التجارية والإسلامية ٧٧٢,٠ في نهاية نوفمبر ٢٠٠٥م ، كما بلغت الأصول الخارجية للبنوك ٢٥٧,٣ مليار ريال تعادل ١٢٩٨,٦ مليون دولار في نهاية شهر نوفمبر ٢٠٠٦م .

٣) تعرض هذا القطاع باستمرار للتغيرات التقنية والاقتصادية والتنافسية المتعددة ، التي تتطلب ضرورة الإبداع والتجديد في الاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات .

ب- عينة الدراسة :

بعد انتهاء الباحث من تصميم الإستبانة الخاصة بهذه الدراسة قام بتوزيعها على البنوك التجارية اليمنية ، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على المديرين العاملين في المراكز الرئيسية لهذه البنوك بوصفها تمثل نقطة الانطلاق لأي علمية إبداع أو تجديد بالإضافة إلى أن المدير هو الشخص الذي يملك سلطة اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

ونظراً لصعوبة الحصول على بيانات دقيقة عن المديرين العاملين في البنوك التجارية اليمنية تم توزيع (٩٠) استمارة استبيان على (٩٠) مديراً ، وهذا العدد يمثل حوالي (٤٠%) من مجموع المديرين في المراكز الرئيسية لهذه البنوك ، وقد تم تحديد العينة على وفق شروط العينة العشوائية الطبقية .

والجدول (١) أدناه يوضح العينة المختارة من البنوك (الترتيب حسب تأريخ التأسيس)

جدول (١) البنوك التجارية والإسلامية اليمنية .

البنـــك	تاريخ التأسيس	المركز الرئيسي	رأس المال المدفوع (بملايين الريالات)	ملكية رأس المال: الجهة	ملكية رأس المال: النسبة	عدد الفروع
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	١٩٦٢	صنعاء	٢,٨٠٠	خاص عام	٤٩% ٥١%	٣٨
البنك الأهلي اليمني *	١٩٦٩	عدن	٤,٠٠٠	عام	١٠٠%	٣١
البنك المركزي اليمني *	١٩٧١	صنعاء	٢,٠٠٠	الحكومة	١٠٠%	٢٢
بنك اليمن والكويت	١٩٧٩	صنعاء	١,١٨٢	خاص	١٠٠%	٧
بنك اليمن الدولي	١٩٧٩	صنعاء	١,٥٠٠	خاص أجنبي	٧٩,٦% ٢٠,٤%	٩
البنك التجاري اليمن	١٩٩٣	صنعاء	٢,٢٠٠	خاص عام	٩٠% ١٠%	٨
البنك الإسلامي اليمني	١٩٩٥	صنعاء	١,٩٧٤	خاص أجنبي عام	٧٣,٥% ٢٢% ٤,٥%	٨
بنك التضامن الإسلامي الدولي	١٩٩٦	صنعاء	٣,٧٥٠	خاص أجنبي	٩٦,٧% ٣,٣%	١٤
بنك سبأ الإسلامي	١٩٩٧	صنعاء	٢,٦٧٨	خاص أجنبي	٨٥% ١٥%	٩
البنك الوطني للتجارة والاستثمار	١٩٩٨	صنعاء	تحت التصفية			
بنك اليمن والخليج	٢٠٠١	صنعاء	١,٢٥٠	خاص أجنبي عام	٧٧% ٢٢% ١%	٢
مصرف اليمن البحرين الشامل	٢٠٠٢	صنعاء	٢,٦٧٢	خاص أجنبي	٧٥% ٢٥%	٣

* المصدر : (البنك المركزي اليمني – التقريرالسنوي – ٢٠٠٥ م)

* تم استبعاد البنك الأهلي اليمني باعتباره البنك التجاري الوحيد الذي يمتلكه القطاع العام ، والبنك المركزي اليمني باعتباره بنك الحكومة ، حيث اعتمد الباحث على اختيار البنوك التي تتمتع بشراكة تجارية بين القطاعين العام والخاص (محلي / أجنبي) والتي من المؤكد أنها تمثل بيئات ملائمة للإبداع .

سابعاً : أساليب جمع البيانات وعرضها وتحليلها

أ- أساليب جمع البيانات :

١- الجانب النظري :

تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر كالكتب والدوريات والدراسات والأبحاث والوثائق والسجلات وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) .

٢- الجانب الميداني :

تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على عدد من الأدوات والوسائل وفق الآتي :

- الاستبانة :
- الاستطلاعات والزيارات الأولية .

تم إعداد وتصميم الاستبانة في ضوء ما جاء في الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتم تكييفها بالصيغة التي تحقق أهداف الدراسة ، مستخدما طريقة ليكرت The Likert Scale وذلك بوضع مقياس تقدير خماسي للإجابة عن فقرات المقياس ، وهي (دائماً) وتقديرها خمس درجات ، (عادةً) وتقديرها أربع درجات و(أحياناً) وتقديرها ثلاث درجات و(نادراً) وتقديرها درجتان و(أبداً) وتقديرها درجة واحدة ، وبعد الانتهاء من بناء فقرات الاستبانة ومراجعتها من قبل المشرف العلمي على الدراسة وللتحقق من صدقها وثباتها تم عرضها على مجموعة من المختصين وأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية (ملحق [٥]) لمعرفة رأيهم حول مدى اتساق العبارات التي تحويها مقاييس الدراسة وانسجامها مع أهداف الدراسة ، وقد قدموا بعض المقترحات المفيدة ، التي أفدت منها في تعديل الاستبانة ، إضافة إلى ذلك تم استخراج معامل الثبات للأداة حيث بلغ (٨٠%) وهي نسبة جيدة لأغراض هذه الدراسة . بعد ذلك جرى تعديل الاستبانة في ضوء الآراء والملاحظات التي تم الحصول عليها لتأخذ صيغتها النهائية (ملحق [٢]) .

ب- أساليب عرض وتحليل البيانات :

لغرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

بعض أساليب الإحصاء الوصفي من خلال استخدام البرنامج الإحصائي(**EXCLE**) لإيجاد :

- التكرارات والنسب : وذلك لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة .
- الوسط الحسابي : لتحديد الأهمية ومستوى اتجاهات إجابات أفراد العينة .
- الانحراف المعياري : لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي .
- النسبة المئوية والدرجة الكلية .

كما تم استخدام بعض أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار الفرضيات من خلال الآتي :

- معامل ارتباط بيرسون : تم استخدامه لحساب الارتباطات الداخلية (الصدق البنائي لأداتي البحث) وفي حساب معامل الثبات لأداتي البحث بطريقة التجزئه النصفية بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- الاختبار التائي : لاختبار معنوية معامل الارتباط
- تحليل التباين الأحادي : لاختبار معنوية الفروق في إجابات أفراد العينة .

المراجـــــــــــــع

- أولاً : المراجع العربية .
- ثانياً : المراجع الإنجليزية

* أولاً : المراجع العربية

* الكـتـب :

- إبراهيم ، عبد الستار .(٢٠٠٠) **الإبداع .. قضاياه ..وتطبيقاته** .(الطبعة الأولى). القاهرة : جماعة التأصيل الأدبي والفكري .
- إبراهيم مصطفى وآخرون.(١٩٧٢).**المعجم الوسيط.**.(الطبعة الثانية).القاهرة : مجمع اللغة العربية – الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث – المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع
- أبو جادو ، صالح محمد علي.(٢٠٠٤م). **تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الإبتكاري للمشكلات** .(الطبعة الأولى).عمّان : دارالشروق .
- الأعسر ، صفاء .(٢٠٠٠م).**الإبداع في حل المشكلات (في التربية السيكلوجية)**.القاهرة : دار قباء.
- البريدي ، عبد الله عبد ا لرحمن .(١٩٩٩). **الإبداع يخنق الأزمات**.(الطبعة الأولى).الرياض : بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع .
- بكّار ، عبد الكريم .(٢٠٠٠). **فصول في التفكير الموضوعي "الرحلة إلى الذات (١)"**
- توفيق ، عبد الرحمن ، والقرشي ، ليلى حسن .(٢٠٠٦م). **كلنا مبدعون ولكن** .(الطبعة الأولى).القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .
- توفيق ، عبد الرحمن.(٢٠٠٤). **أفكار لكسر الإطار .. حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه**.(الطبعة الثانية). القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك).
- جروان ، فتحي عبد الرحمن .(٢٠٠٢م). **الإبداع (مفهومه – معاييره – مكوناته – نظرياته- خصائصه- مراحله- قياسه- تدريبيه)**.(الطبعة الأولى). عمّان : دار الفكر .
- حجاب ، محمد منير.(٢٠٠٤م).**المعجم الإعلامي**.(الطبعة الأولى).القاهرة : دار الفجر .
- حريم ، حسين .(٢٠٠٢) . **السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات**.(الطبعة الثانية).عمّان : دار زهران للنشر والتوزيع .
- حسين ، ثائر وَ فخرو ، عبد ا لناصر.(٢٠٠٢) . **دليل مهارات التفكير ١٠٠ مهارة في التفكير**.(الطبعة الأولى).عمّان : جهينة للنشر والتوزيع .
- حسين ، محمد عبد الهادي .(٢٠٠٢م).**استخدام الحاسوب في تنمية التفكير الإبتكاري**.(الطبعة الأولى).عمّان : دار الفكر .

- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة – بيمك. (٢٠٠٠) . **تحليل المشكلات واتخاذ القرارات**. القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة – بيمك .

- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).(٢٠٠٦م). **حل المشكلات بإبداع**.(الطبعة الأولى).القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك).(٢٠٠٣م).**منهج المهارات القيادية، تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية** .(الطبعة الثالثة).القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

- خبراء من المنظمة العربية للتنمية الإدارية.(٢٠٠٧). **معجم المصطلحات الإدارية ، إنجليزي – عربي – فرنسي**.(الطبعة الأولى) .القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- الديب ، إبراهيم (٢٠٠٧). استراتيجيات الإبداع والابتكار. **مجلة التدريب والتقنية** . العدد (١٠٦)- نوفمبر ٢٠٠٧ م – المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني – السعودية .

- الديب ، إبراهيم .(٢٠٠٥) . **أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم**.(الطبعة الأولى) .المنصورة : مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

- رضا ، أكرم .(٢٠٠٠م). **بلا ندم .. كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعّال؟(سلسلة إدارة الذات)**.القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية.

- رضا، أكرم.(٢٠٠٠).**بلا ندم .. كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعّال**.**بورسعيد** : دار التوزيع والنشر الإسلامية .

- روث ، وليم.(٢٠٠١). **تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع " وات Watt " للآلة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا " الروبوت Robot " وعصر المعلومات** . ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي.(الطبعة الأولى) .القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع .

- زايد ، عادل.(٢٠٠٦). **الأداء التنظيمي المتميّز : الطريق إلى منظمة المستقبل** . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية " بحوث و دراسات " .

- الصيرفي ، محمد .(٢٠٠٦).**سلسلة كتب المعارف الإدارية – الكتاب الأول :أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع .. النظريات والأنماط الإدارية – الجزء الأول**.(الطبعة الأولى) .الاسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .

- عبد الجواد، محمد أحمد .(٢٠٠٧م) **كيف تنمي مهارات الإبتكار والإبداع الفكري في ذاتك .. أفـــرادك .. مؤسستك** .(الطبعة الأولى). القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية .
- عبد الله ، سعد الدين خليل .(٢٠٠١م).**الإبداع في السلم والحرب** .(الطبعة الأولى).القـــاهرة : مركـــز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- عليوه ، السيد .(٢٠٠١). **تنمية مهارات مديري الإدارات " سلسة تنمية المهارات "** .(الطبعة الأولى) . القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع .
- السرور ، ناديا هايل .(٢٠٠٢م) . **مقدمة في الإبداع** .(الطبعة الأولى).عمّان: دار وائل .
- سليمان ، صبحي .(٢٠٠٧). **تغلب على مشكلاتك بطرق إبداعية** .الجيزة : دار الأمل للنشر والتوزيع.
- سليمان ، صبحي .(٢٠٠٧). **تمتع الآن بذكاء حاد** .الجيزة : دار الأمل للنشر والتوزيع .
- السويدان ، طارق محمد وَ العدلوني ، محمد أكرم .(٢٠٠١). **مبـــادئ الإبـــداع** .(الطبعـــة الأولـــى) .الكويت : شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب .
- الفاعوري ، رفعت عبد الحليم.(٢٠٠٥م). **إدارة الإبداع التنظيمـــي**. (الطبعـــة الأولـــى). القـــاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- فتحي ، محمد .(٢٠٠٠م).**أبجديات التفوق الإداري ، ١٤١ سؤال وجـــواب** .(الطبعة الأولى) . القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية .
- المشرفي ، انشراح إبراهيم.(٢٠٠٥). **مرشد الأســـرة والمعلمـــة فـــي التربيـــة الإبداعيـــة**.(الطبعـــة الأولى).الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
- نجم ، نجم عبود .(٢٠٠٣) .**إدارة الابتكار .. المفاهيم والخـــصائص والتجـــارب الحديثـــة**.(الطبعـــة الأولى).عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- هلال ، محمد عبد الغني حسن .(٢٠٠٢م).**مهارات التفكير الإبتكاري** .(**سلسلة مهارات تطوير الأداء) كيف تكون مبدعاً**؟.(الطبعة الثالثة). القاهرة : دار الكتب .
- الهويدي ، زيد .(٢٠٠٤م). **الإبداع .. ماهيته – اكتشافه – تنميته** .دار الكتاب الجامعي . العين .
- يالجن ، مقداد .(٢٠٠٤).**التربية الذاتية القيادية النموذجية ومضاعفة الإنتاجيـــة**(الطبعـــة الأولـــى) .القاهرة : دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع (الطبعة الثالثة).دمشق : دار القلم .

*** الرسائل العلمية :**

- قرّاش ، عفاف .(٢٠٠٧م) ." **قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لــدى العــاملين : دراســة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة الجزائرية** ". رسالة ماجستير غير منشورة ، عدن : جامعة عدن.

*** الدوريـــــــــات :**

- آل خليفة ، فاطمة حسن وَ الربيعان ، عصام سعد .(٢٠٠٠م) ." **قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت** ". المجلة العربية للعلوم الإدارية . مجلس النشر العلمـــي – الكويت . مج(٧) ، ع (١) .
- أيوب ، ناديا حبيب.(٢٠٠٠م) ."**العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين فـــي قطاع البنـــوك التجاريـــة الـــسعودية** ".دوريـــة الإدارة العامـــة – معهـــد الإدارة العامـــة . الرياض.مج(٤٠)،ع(١).
- أيوب ، ناديا حبيب.(٢٠٠١). **التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية فـــي مـــستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنـــوك التجاريـــة الـــسعودية** .مجلـــة دراسات . الجامعة الأردنية . مج(٢٩) – العلوم الإدارية ، ع(١).
- البشابشة ، سامر عبد المجيد .(٢٠٠٥م) ." **أثر مصادر ضغوط العمل فـــي الـــسلوك الإبـــداعي لـــدى العاملين في شركة البوتاس العربية** ". مجلة دراسات – الجامعة الأردنية . مج(٣٢)، العلـــوم الإدارية ،ع(٢) .
- التميمي ، حسين عبد الله وَ الحضرمي ، أحمد محمد .(١٩٩٧م) ." **بعض العوامل المؤثرة في علمية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن** ". دورية الإداري . معهد الإدارة العامـــة – مسقط . السنة العاشرة . ع(٦٨) .
- حداد ، شفيق إبراهيم وَ الغدير ، حمد راشد .(٢٠٠٣م)." **الإبتكار والإبداع التـــسويقي فـــي صـــناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية** " . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقيـــة – جامعة العلوم التطبيقة الخاصة .عمّان . مج(٧) ، ع (١) .
- حوامدة ، باسم علي عبيد وَ حراحشة ، محمد عبود.(٢٠٠٦م)." **مستوى الإبداع الإداري لـــدى القـــادة التربويين في مديريات التربيـــة والتعلـــيم فـــي الأردن** ". مجلـــة جامعـــة الملـــك ســـعود ، الرياض.مج(١٨)، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢).

- الحراحشة ، محمد وَ الهيتي ، صلاح الدين .(٢٠٠٦) ." **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمـــي فـــي السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة ميدانية** ". مجلـــة دراسات – الجامعة الأردنية . مج(٣٣)، العلوم الإدارية ،ع(٢) .

- حنورة ، مصري.(٢٠٠٣). "**دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق**".المجلة التربوية .القاهرة.مج(١٠)، ع(٦٩).

- حوامدة ، باسم على عبيد وَ حراحشة ، محمد عبود .(٢٠٠٦م) ." **مستوى الإبداع الإداري لدى القـــادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن** ". مجلة جامعة الملك سعود . جامعة الملك سعود – الرياض . مج(١٨) العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢).

- الحوامدة ، نضال وَ المعايطة ، سالم .(٢٠٠٣م). " **أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبـــداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك : دراسة ميدانية** " . مجلة المنارة للبحوث والدراسات – جامعة آل البيت . الأردن .مج(١١)-ع(٢) .

- الجياشي ، علي عبد الرضا علي.(٢٠٠٣م)." **أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التـــسويقي وانعكاسه على الأداء**" .المجلـــة الأردنيـــة للعلـــوم التطبيقيـــة – جامعـــة العلـــوم التطبيقيـــة .الأردن.مج(٦)-ع(٢).

- درويش ، إبراهيم السيد .(٢٠٠٢م) . "**مدى استخدام أنشطة التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في برنامج التربية العملية والمعلمين في الخدمة في مراحل تدريس التربيـــة الفنيـــة** ".مجلـــة دراسات تربوية واجتماعية– جامعة حلوان . القاهرة.مج(٨) ، ع(٤) .

- ذياب ، عدنان تايه وآخرون .(١٩٩٥م)." **التوافق بين فلسفة الإدارة وكل مـــن الـــسلوك القيـــادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع** ". المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربيـــة للتنميـــة الإدارية. القاهرة . مح(١٧)، ع(١).

- الساعد ، رشاد محمد .(٢٠٠٤م) ." **مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثـــره علـــى الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية** ". مجلة دراسات مستقبلية . مركز دراســـات المـــستقبل – جامعة أسيوط – ج.م.ع ، السنة السابعة . ع(١٠) .

- شوشة ، فريد علي محمد .(١٩٩٣م)." **نماذج إدارة الإبتكار في المنظمات ذات التكنولوجيا العاليـــة**". مجلة البحوث الإدارية .أكاديمية السادات للعلوم الإدارية . القاهرة . مج(٥) ، ع (٣- ٤).

- صقر ، هدى .(١٩٩٣م) ." **قدرات التفكير الإبتكاري وعلاقتها بعض العوامل الإنفعالية والدافعية لدى الإدارة العليا في قطاع البترول** " . مجلة البحوث الإدارية . أكاديمية السادات للعلوم الإدارية . القاهرة . مج(٥)، ع(٣-٤) .

- عيد ، رمضان أحمد وَ هيبة ، حسام إسماعيل.(٢٠٠٤). " **الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر : دراسة مستقبلية** ".مجلة مستقبل التربية العربية – المركز العربي للتعليم والتنمية . القاهرة . مج (١٠) ، ع (٣٢) .

- الفضلي ، فضل صباح .(٢٠٠٣م) ." **العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع : دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت** ". مجلة جامعة الملك سعود . جامعة الملك سعود . الرياض. مج(١٥) ، العلوم الإدارية (٢) .

- الفقهاء ، عصام نجيب .(٢٠٠١م)." **مستوى القدرة على الأداء الإبتكاري : دراسة حالة طلبة جامعة فيلادلفيا في الأردن** " .مجلة إتحاد الجامعات العربية .ع(٣٩).

- القحطاني ، سالم بن سعيد .(٢٠٠٢م)." **المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية** " . مجلة جامعة الملك سعود – جامعة الملك سعود . الرياض . مج(١٤) ، العلوم الإدارية (٢) .

- مسلّم ، على عبد الهادي .(٢٠٠٥م) ." **أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية** " . دورية الإدارة العامة .معهد الإدارة العامة . الرياض .مج(٤٥)، ع(٢) .

- نصير، نعيم عقله وَ محافظه ، زياد أحمد رشيد . (١٩٩٧م). " **الأنماط النفسية للمديرين في حل المشكلات : دراسة ميدانية لآراء مديري الإدارات الحكومية في محافظة إربد ، الأردن** . دورية الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة . الرياض . مج(٣٧) ، ع(٢) .

- النفيعي ، ضيف الله بن عبد الله .(٢٠٠٣م) ." **الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض** ".مجلة جامعة الملك عبد العزيز – الاقتصاد والإدارة .جامعة الملك عبد العزيز. جدة .مج(١٧) ، ع(١) .

- هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد .(١٩٩٩م) ." **معوقات الإبداع في المنظمات السعودية**". دورية الإدارة العامة . معهد الإدارة العامة – الرياض . مج(٣٩) ، ع(١) .

<u>* القوانـــــــين :</u>

- الجمهورية اليمنية ، وزارة الشؤون القانونية ، **قانون رقم (٣٨) لسنة ١٩٩٨ م** بشأن البنوك .

<u>* المؤتــمرات :</u>

- محمد ، الطعامنة وَ يونس ، طارق شريف.(٢٠٠١م).**<u>الإبداع : مقوماته ومعوقاتـــه .. دراســـة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي</u>** . مؤتمر (التحديات المعاصرة للإدارة العربيـــة – القيادة الإبداعية–). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية – ٢٠٠٦ م .

- مصطفى ، أحمد سيد.(٢٠٠٦ م).**<u>نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافـسية</u>** . مـؤتمر (التحـديات المعاصرة للإدارة العربية – القيادة الإبداعية–). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

<u>* التقـــــارير :</u>

- البنك المركزي اليمني .الإدارة العامة للبحوث . التقرير السنوي لعام ٢٠٠٥ . الجمهوريـــة اليمنيـــة : صنعاء ، ديسمبر ٢٠٠٥ م .

- النخبة للعلاقات العامة والإعلان .(٢٠٠٦م) **<u>الدليل المـصرفي اليمنـــي – ٢٠٠٦ م</u>**. (الإصـــدار الخامس) – صنعاء .

<u>* البرامج التدريبية :</u>

حمادة ، فادي (٢٠٠٥م).**<u>الإبداع الإداري</u>** . برنامج تدريبي مقدم لموظفي شركة الاتصالات السعودية خلال المدة : ٢٣ – ٢٧ / ٤ / ٢٠٠٥م . الرياض : الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب .

<u>* ثانياً: المراجع الإنجليزية</u>

-American Society For Training and Development.(1989).**<u>Discovering and Developing Creativity.</u>**

-Chang , Richard.(2001)**<u>.STEP – BY – STEP PROBLEM SOLVING</u>**.Published By Jossey,Inc. a John Wiley & sons, Inc.Company.

-Daniels , Aubrey c.(2000).**<u>BRINGING OUT THE BEST IN PEOPLE .How To Apply The Astonishing Power Of Positive Reinforcement</u>**.by McGraw – Hill Companies Berkeley California 94710 U.S.A .

-Deep, sam & Sussman, lyle.(1993)**<u>. WHAT TO ASK WHEN YOU DON'T KNOW WHAT TO SAY.555 powerful Questions To Use For Getting Your Way At Work</u>** .by Prentice Hall.Inc.

-Goman,Karol.(1990). **<u>Creativity in Business</u>**.Crisp Publication,Inc.

-Hartly, john.(2005). **<u>Creative Industries</u>**.Blackwell Publishing,United Kingdom.

-Hiam, Alexander.(1999)**<u>.MOTIVATING & REWARDING EMPLOYESS.New and Better Ways To Inspire Your Peple</u>**. Adams Midia Corporation.

-Kao, John.(1996).**<u> THE ART AND DISCIPLLNE OF BUSINESS CREATIVITY .</u>**

-King,Nigel&Anderson,Neil.(2002).**<u>Managing Innovation and Change</u>**.Thomson learning.

-Rowe,Alan J.(2004).**<u>Creative Intelligence .Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others</u>**.Publishing as Prentice Hall, New Jersey,U.S.A.

-Stevens , Michael.(1998).How to be a better problem solver.Kogan Page LTD,120 Pentonvelle RD,London NJ UK.

-Stin, Jean Marie.(1997). **<u>DOUBLE YOUR BRIAN POWER .Increase Your Memory By Using All Of Your Brain All The Time</u>** . Published by Prentice Hall,Inc.

-Weiss, Donald H.(1993).**<u>MAKING TOUGH DECISIONS (The " Successful Office Skills Series ")</u>** AMACOM, Adivision of American Management Association,In'l, New York.

<u>* ثالثاً : مواقع الإنترنت</u>

http://www.annabaa.org/nba/ibdaa.htm56(2001)

http://www.ngoce.org/content/ni-doc1916

http://www.edarat.net/modules/sections/index.php?op=viewarticle

http://www.joaid.com/forum/showthread.php?t=311

http://www.triz.ws/forum/show.php?main=-&١id=16

ملحق (٤)

أسماء المحكمين وتخصصاتهم العلمية والجهات التي يعملون لديها

م	الاســـم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	فـــؤاد راشـــــــد عبـــده	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عدن
٢	مـــازن عبـــد الله فاضـــــل	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عدن
٣	ســـعيد عـــوض ســـعيد	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة عدن
٤	عبـــــد الله بـــــاوزير	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة عدن
٥	محمد حسن رســول النقــاش	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة إب
٦	محمـــــد الميتـــــوتي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة إب
٧	منـــــصور الحيـــــدري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة إب
٨	مهـــدي صــــالح هجـــرس	أستاذ دكتور	إدارة وإشراف تربوي	جامعة إب
٩	أحمد غالــب مقبــل الهبــوب	أستاذ مشارك	إدارة وإشراف تربوي	جامعة إب
١٠	ســــلمان زيــــــدان	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الأندلس
١١	عبــد المــنعم جــابر حامــد	مدرس	إدارة وإشراف تربوي	جامعة إب

الملاحـــــــــق

ملحق (١)

المبادئ الإبداعية لنظرية تريز– TRIZ

بحسب ما تم استعراضه سابقاً من المبادئ الإبداعية لنظرية تريز هنا نستعرض بقية هذه المبادئ كالآتي :

١– مبدأ العمومية / الشمولية – Universality

ويتضمن هذا المبدأ جعل النظام قادراً على أداء عدة وظائف أو مهمات ، أو جعل كل جزء من أجزاء النظام قادراً على القيام بأكبر عدد ممكن من الوظائف ، وبذلك تقل الحاجة لوجود أنظمة أخرى.

كتصميم أجهزة الهواتف النقالة بحيث تؤدي عدة مهمات إضافة إلى إرسال واستقبال المكالمات الهاتفية ومن بينها : إرسال الرسائل القصيرة واستقبالها ، إرسال واستقبال البريد الإلكتروني ، وإجراء العمليات الحسابية البسيطة ، فضلاً عن استخدامه كساعة وقف وتنبيه وما إلى ذلك من استخدامات أخرى

٢– مبدأ الإجراءات التمهيدية (القبلية) – Preliminary action

ويشير هذا المبدأ إلى القيام بتنفيذ التغييرات المطلوبة في النظام جزئياً أو كلياً قبل ظهور الحاجة فعلياً لذلك ، وترتيب الأشياء مسبقاً بحيث يمكن استخدامها من أكثر المواقف ملاءمة لتجنب الهدر في الوقت الذي يمكن أن يحدث بسبب عدم وجود هذه الأشياء في المكان المناسب ، كأن تتوقع الدوائر الصحية في منطقة معينة انتشار أحد الأمراض ، فأنها باستخدام هذا المبدأ تقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة للحيلولة دون وقوع هذا المرض أو الحد من مخاطره ، كالقيام بحملات عامة للنظافة والتوعية والتطعيم .

٣– مبدأ التساوي في الجهد (تقليل التباين) – Equipotentiality

يستخدم هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق التقليل ما أمكن في أجراء التغييرات في محيط العمل أو بيئته الخارجية أو ظروفه أو شروطه . ويتضمن ذلك أيضاً إجراء تغييرات محدودة في المركز ، حيث تم تغيير الشروط الفاعلة لمنع الحاجة إلى رفع أو خفض الأنظمة في الحقل المغناطيسي ، فمثلاً تحتاج المراكز المتخصصة في صيانة المعدات الثقيلة إلى نقلها من مكان إلى آخر ، وإلى رفعها أو تنزيلها باستمرار لتيسير عملية التعامل مع هذه المعدات ، وبطبيعة الحال فإن هذه العملية مرهقة ومكلفة ، ويمكن حلها باستخدام هذا المبدأ عن طريق تصميم مواقع الصيانة ومعداتها للعمل دون الاضطرار إلى تحريكها باستمرار أو رفعها وتنزيلها .

٤- مبدأ القلب أو العكس – Inverson

ويتضمن هذا المبدأ استخدام إجراءات معاكسة لتلك المستخدمة عادة في حل المشكلة ، فإن كانت الأشياء أو الأجزاء ثابتة نجعلها متحركة ، وإن كانت متحركة تصبح ثابتة ، أي أننا نواجه الموقف المشكل عن طريق قلب العمليات أو الإجراءات المستخدمة رأسا على عقب .

مثلاً تستدعي عملية تفريغ الحاويات والشاحنات جهوداً كبيرة للقيام بذلك ، وباستخدام هذا المبدأ يتم تصميم هذه الحاويات أو الشاحنات بحيث تكون قادرة على تفريغ محتوياتها عن طريق قلبها جانباً أو رأساً على عقب .

٥- مبدأ التكوير (الانحناء) - Spheroidality (Curvature)

ويتم استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق استبدال الأجزاء الخطية أو السطوح المنبسطة بأخرى منحنية ، واستبدال الأشكال المكعبة بأشكال كروية، واستخدم البكرات والاسطوانات والكرات الحلزونية ، وأخيراً استبدل الحركة الخطية بحركة دورانية والاستفادة من قوة الطرد المركزي ، فمثلاً تقوم المؤسسات المتخصصة بصيانة السيارات بحركة دائرية تنتقل من خلالها بين عدة مناطق ، بحثاً عن سيارات بحاجة للصيانة ، وبذلك فإنها تتخلى عن الطريقة المألوفة في انتظار وصول السيارات المعطلة إلى ورشاتها الخاصة بالصيانة .

٦- مبدأ الدينامية (المرونة) - Dynamics

يتضمن هذا المبدأ تصميم الشئ أو خصائصه وبيئته الخارجية أو العمليات التي يقوم بها بحيث يمكن تغييرها لإيجاد أفضل ظروف العمل ، وتقسيم الشيء إلى أجزاء بحيث يكون كل منها قادراً على الحركة ، وجعل الأشياء أو العمليات الجامدة غير المرنة قابلة للتعديل أو الحركة ، كتوزيع العمل في المؤسسة الواحدة حسب الوظائف التي تقوم بها الأقسام الفرعية المختلفة في كل منها ، أو حسب المنطقة الجغرافية التي تعمل بها ، وبذلك تتمتع المؤسسة بالمرونة اللازمة لتكييف العمل حسب الظروف الواقعية .

٧- مبدأ البعد الآخر- Another Dimension

ويمكن حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق تحويل الحركة التي يسير بها الجسم في خط مستقيم إلى حركة في مجال ذي بعدين أو ثلاثة إبعاد، واستخدام أشياء مكونة من عدة طبقات بدلاً من استخدام أشياء من طبقة واحدة ، وأخيراً إمالة الشيء إلى جانبه وعدم الاكتفاء باستخدام الأشياء في نفس الاتجاه فقط .

كاستخدام نظام البناء المتعدد الطبقات لحل مشكلة النقص في الأراضي المخصصة للبناء وارتفاع أسعارها ، فضلاً عن استجابة ذلك لضرورات تجميع الأبنية السكنية والمجمعات التجارية في مناطق محددة .

٨- **الاهتزاز (التردد) الميكانيكي Mechanical Vibration**

كاستخدام نظام الاهتزاز في أعمال الدهان من خلال تصميم ماكينات أو أدوات تعمل على التردد أو الاهتزاز لرش المشغولات المختلفة بالدهان، وينتج عن ذلك توزيع الدهان على هذه المشغولات بمستوى عال من الدقة والجودة .

٩- **العمل الفتري (الدوري)- Periodic action**

يتضمن هذا المبدأ استخدام طريقة العمل الفتري أو المتقطع بدلاً من العمل المستمر، وإذا كان العمل دورياً أو فترياً متقطعاً على نحو مسبق، فإنه يتم تغيير مقدار العمل المنقطع أو نسبة تكراره. وأخيراً يمكن الاستفادة من فترات التوقف أو الانقطاع عن العمل في أداء أعمال أخرى ، فمثلاً يؤدي استمرار إنتاج سلعة معينة إلى توافر كميات كبيرة جداً من المنتجات لا يمكن تسويقها أو بيعها بسهولة، الأمر الذي يترتب عليه تكدسها في المستودعات وارتفاع كلفة تخزينها وتدني مستوى جودتها، ولذا يمكن حل هذه المشكلة عن طريق إنتاج هذه السلع على دفعات يتخللها فترات توقف يمكن استغلالها في إنتاج أنواع أخرى من السلع تتوافر الفرصة لتسويقها.

١٠- **استمرار العمل المفيد - Continity of Useful action**

ويتضمن هذا المبدأ جعل جميع أجزاء الشيء أو النظام تعمل بشكل متواصل ودون توقف بكامل قدرتها وطاقتها الإنتاجية ، والعمل في الوقت نفسه على التخلص من الحركات أو الأنظمة الفرعية المتدخلة وغير اللازمة التي تعمل بدرجة محدودة أو لا تعمل على نحو مطلق، كتوفير مراكز الصيانة بحيث تكون قريبة من المعدات والآلات أو وسائل النقل التي تحتاج إلى الصيانة ، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار تأدية هذه الآلات لعلمها ويقلل إلى أدنى درجة ممكنة من درجة توقفها عن العمل .

١١- **مبدأ القفز أو الاندفاع السريع - Skipping**

ويتضمن هذا المبدأ تنفيذ العمليات أو المراحل المحددة بسرعة كبيرة جداً ،إضافة إلى القيام بإصلاح العمليات المؤذية أو الضارة التي تنطوي على مخاطر بسرعة كبيرة أيضاً .

فمثلاً يستخدم قاطع أنابيب البلاستيك الرفيعة لمنع تشويه هذه الأنابيب خلال عملية القطع عن طريق جريانه بسرعة كبيرة جداً ، بحيث أن سرعة مرور هذا القاطع في الأنبوب لا تسمح بإعطائه الوقت الكافي لإحداث ذوبان أو انصهار في هذه الأنابيب وبالتالي تشويهها .

١٢- **تحويل الضار إلى نافع - Blessing in Disguise**

يتضمن هذا المبدأ استخدام العناصر أو الآثار الضارة في البيئة للحصول على آثار إيجابية، والتخلص من العناصر الضارة عن طريق إضافتها إلى عناصر ضارة أخرى، وفي بعض الأحيان يمكن زيادة الضرر أو الآثار الناجمة عنه إلى أن تصبح مفيدة ، فمثلاً تعد السموم التي تفرزها الأفاعي ضارة بطبيعتها وقد تؤدي إلى وفاة الإنسان ، إلا أنه يمكن الاستفادة منها في إنتاج العقاقير

الطبية التي تستخدم في إكساب الأطفال أو البالغين المناعة ضد مخاطر لدغ الأفاعي وغيرها من الحشرات السامة .

١٣- مبدأ الوسيط (الوساطة) - Intermediary

ويتضمن هذا المبدأ استخدام نظام أو عملية وسيطة لإنجاز العمل ، أو دمج أحد الأشياء أو الأنظمة بشكل مؤقت مع آخر لتحقيق هدف معين شريطة التمكن من إعادة الشيء أو النظام بسهولة إلى ما كان عليه قبل عملية الدمج ، كتحويل المعلومات المسجلة صوتياً على شريط معين، إلى معلومات مماثلة أو مناظرة على وسيط أخر رقمي أو إلكتروني لتيسير عملية عرض المعلومات واستخدامها .

١٤- مبدأ الخدمة الذاتية - Self-Service

ويتضمن هذا المبدأ جعل النظام قادراً على خدمة ذاته من خلال القيام بوظائف مساعدة ، واستخدام المصادر المهدورة ومخلفات المواد والطاقة. ويمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات من خلال تصميم النظم أو تطويرها بحيث تكون قادرة على تنفيذ عمليات الصيانة والمساندة الضرورية، لمساعدة هذه النظم على الاستمرار في العمل، فضلاً عن قدرتها على الإفادة من مخلفات المواد ومصادر الطاقة والمواد المختلفة التي يمكن أن تنجم عن تشغيل النظام، واستمرارها في تحقيق مزايا إضافية ترفع من كفاية النظام وقدرته على تحقيق أهدافه ، ومثال ذلك أن يتم تزويد المركبات الفضائية والطائرات بنظام ذاتي لإطفاء الحرائق عند نشوبها، بحيث تعمل هذه الأنظمة بطريقة أوتوماتيكية بمجرد وجود إشارات تفيد بارتفاع درجة الحرارة عن حد معين في أي من أجزاء الطائرات أو المركبات الفضائية .

١٥- مبدأ استخدام البدائل الرخيصة - Use Cheap Replacement Events

ويشير هذا المبدأ إلى استخدام الأشياء رخيصة الثمن التي تستخدم لفترات زمنية قصيرة نسبياً بدلاً من استخدام تلك الأشياء غالية الثمن التي يمكن أن تستخدم لفترات زمنية أطول نسبياً ، كاستبدال الموظفين ذوي الخبرات الطويلة جداً الذين يتقاضون مرتبات عالية، بموظفين أقل خبرة ولكنهم يستطيعون القيام بالعمل بشكل مرض ومعقول نظير رواتب قليلة، نسبة لتلك التي يتقاضاها الموظفون القدامى، وبذلك تقل النفقات المالية في مجال رواتب العاملين .

١٦- مبدأ استبدال النظم الميكانيكية - Replacement of Mechanical System

ويتضمن هذا المبدأ استبدال الوسائل الميكانيكية بأخرى حسية(سمعية، بصرية، ذوقية، أو شمية) . واستخدام المجالات الكهربائية والمغناطيسية والكهرومغناطيسية للتفاعل مع الأحداث أو الأشياء ، والانتقال من المجالات الثابتة إلى تلك المتحركة ومن المجالات غير المنظمة إلى تلك المنظمة ، كالتقليل من عمليات التواصل التي تتم وجهاً لوجه في المؤسسة، والاستعاضة عنها

بالتواصل من خلال الوسائل السمعية والبصرية كالهاتف والإنترنت والدوائر التلفازيــة المــصممة لمثل هذا الغرض .

١٧ – مبدأ استخدام البناء الهــوائي أو الهيــدروليكي – Use apneumatic or hydraulic construction :

ويتضمن هذا المبدأ استبدال الحالة الصلبة من الجسم بالحالة السائلة أو الغازيــة . أن هــذه الأجزاء بإمكانها استخدام الهواء أو الماء لانتفاخها ، أو استخدام وسائل هيدروستاتيكية .

كأن تتعرض المواد الهشة القابلة للكسر أثناء عملية نقلها وتخزينهــا لاحتمــالات تعرضــها للتلف أو الكسر ، ولتلافي حدوث ذلك يتم تغليف هذه المواد في أوعية بلاستكية تحتــوى فقاعــات مليئة بالهواء ، تشكل عازلاً بين المواد القابلة للكسر والصناديق الصلبة التي يتم تخزين هذه المــواد فيها .

١٨ – مبدأ الأغشية المرنة والرقيقة – Flexible Shelles and thin Films

يتضمن هذا المبدأ استخدم القشور المرنة والأغشية الرقيقة بدلاً من استخدام البنــي ثلاثيــة الأبعاد بالإضافة إلى عزل النظام عن محيطة باستخدام القشور والأغشية الرقيقة .

فمثلاً يتعرض زجاج النوافذ لدرجات حرارة عالية جداً لا سيما في المناطق الحارة، الأمــر الذي قد يجعلها عرضة للتلف أو التشقق ، ولحمايتها تم استخدام رقائق من اليــاقوت الأزرق إلــى الخضره ، يتم تلبيسه على الزجاج الذي يتعرض لدرجات الحرارة العالية، دون أن يكون لاســتخدام هذه الرقائق أية أثار سلبية أخرى .

١٩ – مبدأ المواد النفاذة (المسامية) – Porous Materials

ويمكن حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق جعل الشيء نفــاذاً أو عــن طريــق تزويده بعناصر نفاذة أخرى إضافية، أما إذا كان النظام مسامياً أو نفاذاً على نحو مسبق فيمكن ملــئ المسامات بمادة ما ، فمثلاً يمكن الإفادة من أوقات الفراغ في دوام الموظفين، في عقد الاجتماعــات أو ورشات العمل التدريبية أو عقد الندوات الثقافية أو إجراء المسابقات، بدلاً من القيام بــذلك فــي أوقات أخرى سواء قبل بدء الدوام أو بعد الانتهاء منه .

٢٠ – مبدأ تغيير اللون – Color Changes

ويتضمن هذا المبدأ تغيير لون الشيء أو تغيير لون بيئته الخارجية ، إضــافة إلــى تغييــر درجة شفافية الشيء أو درجة شفافية بيئته الخارجية .

كتمييز أصحاب المهن المختلفة بلون معين من الزي الذي يرتدونه في أوقات العمل، بساعد جمهور المتعاملين مع هؤلاء الناس في التعرف على الأفراد الذين يحتاجون للتعامل معهــم . ممــا يؤدي إلى حصولهم على أفضل الخدمات ودون هدر الوقت .

٢١- مبدأ التجانس - Homogeneity

ويشير هذا المبدأ إلى جعل الأشياء تتفاعل مع شيء آخر من نفس المادة (أو مادة لها نفس الخصائص) ، كأن تتعاقد إدارات النوادي الرياضية مع المدربين الذكور لتدريب لاعبي منتخباتها من الذكور، ومع الإناث لتدريب لاعبات منتخباتها من الإناث ، كما تتعاقد المدارس في غالب الأحيان مع المعلمين الذكور لتدريس الطلبة الذكور ، في حين تفضل التعاقد مع المعلمات لتدريس الطالبات في مدارسها ، وهذا تطبيق لمبدأ التجانس .

٢٢- مبدأ النبذ وتجديد الحياة - Discarding and recovering

ويتضمن هذا المبدأ العمل على التخلص من الأشياء أو النظم الرئيسة أو الفرعية التي انتهت من القيام بدورها أو تعديل هذه الأشياء أثناء القيام بالعمليات المسندة إليها، كما يمكن أن يتضمن هذا المبدأ المحافظة على الأشياء المستنفذة التي أتمت مهمتها وإعادتها للاستفادة منها مرة أخرى ، فعند تنظيم مجموعات عمل للقيام بمهمات محددة ، يمكن حل هذه المجموعات بعد انتهاء المهمة. ولكن يمكن الاستفادة من هذه المجموعات عن طريق تكليفها بمهمات جديدة في إطار الخبرات التي اكتسبتها ، أو يمكن توظيف هذه الخبرات مرة أخرى عندما يعاد تشكيل فرق لمهمات مشابهة في المستقبل .

٢٣- مبدأ تغيير الخصائص - Parameters changes

ويتضمن هذا المبدأ تغيير الحالة المادية للشيء أو النظام إلى غازية أو سائلة أو صلبة ، وتغير درجة التركيز أو التماسك ، وتغيير درجة المرونة ، وأخيراً درجة الحرارة .

فمثلاً تعتبر عملية نقل الأوكسجين أو النيتروجين أو الغاز الطبيعي على درجة عالية من الصعوبة والكلفة بسبب ضخامة حجم هذه العناصر أو المركبات، ولذلك يتم حل هذه المشكلة عن طريق تحويلها من الحالة الغازية إلى الحالة السائلة ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجمها وتقليل مخاطر اشتعالها .

٢٤- مبدأ الانتقال من مرحلة إلى أخرى- Phase transitions

ويشير هذا المبدأ إلى الاستفادة من الظواهر التي تحدث أثناء الانتقال أو التحول من حالة إلى أخرى أو من مرحلة إلى أخرى ، كما هو الحال في التغير في الحجم، وفقدان الحرارة أو اكتسابها وما إلى ذلك من ظواهر ، مثال ذلك ؛ ترتفع درجة المشاعر الإنسانية والتعاطف مع الآخرين بشكل كبير جداً أثناء حدوث الكوارث بمختلف أنواعها، سواء تلك الناجمة عن الحروب أو الأعاصير أو الفيضانات أو أية عوامل أخرى تؤدي إلى زيادة وتيرة المعاناة البشرية ، وباستخدام هذا المبدأ يتم الاستفادة من حالة التعاطف الناجمة عن هذه الكوارث في تحقيق أهداف إنسانية .

٢٥- التمدد الحراري - Thermal expansion

ويشير هذا المبدأ إلى خاصية تمدد المواد بالحرارة أو تقلصها بالبرودة ، بالإضافة إلى استخدام مواد متنوعة بمعاملات تمدد حراري مختلفة ، كأن يتم تركيب السكك الحديدية بترك فراغات بين قضبانها ، وذلك للتخلص من الآثار السلبية التي يمكن أن تنجم عن تمدد هذه القضبان عند ارتفاع درجة حرارتها في فصل الصيف ، أو تقلص هذه القضبان عند انخفاض درجة الحرارة في الشتاء .

٢٦- المؤكسدات القوية - Strong Oxidant

ويتضمن هذا المبدأ حل المشكلات عن طريق استبدال الهواء العادي بهواء معزز بالأكسجين ، واستبدال الهواء الغني بالأكسجين النقي ، وعن طريق تعريض الهواء أو الأكسجين للإشعاعات المؤينه ، واستخدام الأوكسجين المؤين ، وأخيراً استبدال الأكسجين المؤين بالأوزون ، فمثلاً تتم معالجة الجروح في بيئة غنية بالأكسجين المضغوط من أجل القضاء على البكتيريا التي لا يساعد وجودها على إسعاف الجروح وبالتالي سرعة شفائها .

٢٧- الجو الخامل - Inert atmosophere

ويستخدم هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق استبدال البيئة العادية بأخرى خاملة، وعن طريق إضافة أجزاء محايدة أو إضافات خاملة للشيء ، ومثال ذلك ؛ منع القطن من القابلية للاشتعال بالنار عند وضعه في أماكن التخزين عن طريق معالجته بالغاز الخامل أثناء نقله إلى منطقة التخزين .

٢٨- مبدأ المواد المركبة - Composite materials

ويتم حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق استبدال المواد المتماثلة بمواد مركبة ، فبدلاً من أن تتخصص المنشأة في إنتاج سلعة وحيدة تعتمد على أحد المواد الخام ، يمكن إنتاج نفس السلعة وبمواصفات أفضل من خلال توليف مجموعة من المواد التي تدخل في إنتاجها .

ملحق (٣)

جدول يوضح عدد الاستبيانات التي تم توزيعها واستعادتها من البنوك المستهدفة .

الاستبيانات الموزعة والمستلمة

م	البنوك المستهدفة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المعادة	النسبة المئوية	عدد الاستبيانات المعادة السليمة	النسبة المئوية
١	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	١٠	١٠	%١٤	١٠	%١٤
٢	بنك اليمن والكويت	١٠	١٠	%١٤	١٠	%١٤
٣	بنك اليمن الدولي	١٠	٧	%٩	٤	%٦
٤	البنك التجاري اليمني	١٠	٧	%٩	٧	%٩
٥	البنك الإسلامي اليمني	١٠	١٠	%١٤	١٠	%١٤
٦	بنك التضامن الإسلامي الدولي	١٠	٨	%١٠	٨	%١٠
٧	بنك سبأ الإسلامي	١٠	٨	%١٠	٨	%١٠
٨	بنك اليمن والخليج	١٠	٤	%٦	٤	%٦
٩	مصرف اليمن البحرين الشامل	١٠	١٠	%١٤	١٠	%١٤
	* الإجمـــــــــــالي	٩٠	٧٤	%٩٠	٧١	%٧٩

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعـــة عـــدن

كليـــة العلوم الإدارية
قسم الدراسات العليا
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الموضوع : استطلاع رأي - **التاريخ :** / ٤ / ٢٠٠٧م - **المرفقات :** ٥ أوراق

ملحق (٢)
(الاستبانة بصورتها النهائية)

السيّد المدير / .... **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

نظراً لأن الإبداع والتطوير والتجديد أصبح حاجة ملحة لكل منظمة تريد البقاء والاستمرار في جو المنافسة الحادة ، ولأنه أضحى من قوانين المنافسة في ظل التقدم والتطور المتسارع أن المؤسسات التي لا تجاري التطوير ومتطلبات السوق والإبداع والابتكار الخلاق في المنتجات والخدمات تجد نفسها خارج السوق .

ولأننا في مؤسساتنا أصبحنا نواجه كل يوم مشكلات تجعلنا نشك أو نجد صعوبة إلى حدٍ ما في تحقيق النتائج التي نريدها ، وغالباً ما يكون ذلك ناتجاً عن مجموعة من المؤثرات تجعلنا ننظر إلى الأشياء بطريقة معينة وأن نثق بالحلول المقبولة ونميل في تفكيرنا إلى اتباع مسارات مألوفة تماماً وننأى عن اتباع المسارات غير التقليدية.

لـذا :

عزمنا على النزول الميداني لاستقراء آرائكم لغرض المساعدة في بلورة إطار عمل لتدعيم وتعزيز رسالة الماجستير الموسومة بـ (التفكير الإبداعي لدى المديرين وأثره في حل المشكلات الإدارية ... دراسة ميدانية لقطاع البنوك التجارية اليمنية) . والتي تعد من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

وسنكون شاكرين لكم إذا تمت إعادة هذه الاستبانة بعد الإجابة عن كافة أسئلتها خلال يومين من تأريخه .

إن لإجابتكم وآرائكم تأكيداً على توفير مستلزمات التطبيق .

وتقبلوا فائق التقدير ،،،

الباحث
لطف محمد البعداني

المشرف العلمي
أ.د. محمد عبدالرشيد علي

ملاحظة :

- المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
- الرجاء الإجابة على كافة الأسئلة بموضوعية تامة .
- يرجى التفضل بوضع علامة (/) في المكان الذي تراه مناسباً لكل فقرة .
- الباحث سيعود لاستلام الاستبانة بعد إجابتكم عن أسئلتها .

المحور الأول :

معلومات عامة

١- الجنس ☐ ذكــــر ☐ أنثـــى

٢- العمر ☐ ٣٥ فأقل ☐ ٣٦ – ٤٥

☐ ٤٦ – ٥٥ ☐ ٥٦ فأكثر

٣- التحصيل العلمي ☐ ثانوية عامة ☐ ماجستير

(حسب الشهادة) ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه

غير ذلك (يذكر) : ....

٤- التخصص العلمي ☐ إدارة أعمال ☐ اقتصاد

☐ محاسبة ☐ علـــــوم ماليـــــة ومصرفية

غير ذلك (يذكر) : ....

٥- المركز الوظيفي (الحالي) ☐ مدير عام ☐ مدير فرع

☐ مدير إدارة ☐ نائب مدير إدارة

غير ذلك (يذكر) : ....

٦- مدة الخدمة في البنك ☐ ١- ٥ سنوات ☐ ١١ – ١٥ سنة

☐ ٦- ١٠سنوات ☐ ١٦ سنة فأكثر

المحور الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف التفكير الإبداعي ومؤشرات الحل الأمثل للمشكلات لدى المديرين في المنظمات

يرجى التكرم بوضع علامة ( ) أسفل الاختيار الذي تراه مناسباً لكل عبارة مقابلة

أ. مقياس التفكير الإبداعي :

م	العبارة	دائماً	عادةً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	غالباً ما تكون متأكداً من أنك تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات .					
٢	يُعدّ مضيعة للوقت أن تسأل أسئلة وليس لديك أمل في الحصول على إجابة					
٣	تركز بشدة على ما يثير اهتمامك بشكل أكثر مما يفعله الآخرون					
٤	تعتقد أن اتباع طريقة الخطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات.					
٥	أنت قادر على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة					
٦	تعتمد على إحساسك بالصواب والخطأ عند حل المشكلات .					
٧	لديك درجة عالية من الإحساس بالجمال					
٨	المشكلات التي تواجهها في حياتك ليس لها حلول مثلى					
٩	في اللقاءات الجماعية تعلن عن آراء تثير غضب الآخرين .					
١٠	تأتيك أفضل الأفكار عندما تكون في حالة استرخاء .					
١١	في حل المشكلات تقوم بتحليل المشكلة بسرعة .					
١٢	تفضل الهوايات التي تعتمد على جمع الأشياء .					
١٣	أحلام اليقظة هي القوى المحركة لمشروعاتك المهمة .					
١٤	ترغب في الأشياء المثيرة والممتعة أكثر من الآخرين .					
١٥	تضطر في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد .					
١٦	تتعامل بسهولة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس مرتبتك الوظيفة					
١٧	لديك اعتقاد بأن الطموح ليس له علاقة بالنجاح في حل المشكلات .					

م	العبــــــــــــــــــارة	دائماً	عادةً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٨	في المناقشة تكون سعيداً بالشخص الذي يختلف معك في الــرأي مع الحفاظ على علاقات الود بينكما .					
١٩	عند تقييمك للمعلومات يعتبر المصدر عندك أهم من المحتوى					
٢٠	تحب الأشخاص الذين يلتزمون بالقواعد .					
٢١	تفضل العمل مع الآخرين على العمل بمفردك .					
٢٢	تفضل الأعمال التي تتيح لك التأثير على الآخرين .					
٢٣	يتولد لديك إحساس قوي بالرغبة في التغيير .					
٢٤	تفضل الأشخاص المنطقيين والموضوعيين .					
٢٥	عند تفضيلك للوظائف تحب أن تكون طبيباً وليس مكتشفاً .					
٢٦	تفضل الوصول إلى أفكار جديدة على إقناع الآخرين بها .					
٢٧	تشعر بالقلق من الأشياء غير المؤكدة .					
٢٨	تعتبر أن الأفراد الذين يحاولون الوصول إلى الكمال غير حكماء					
٢٩	المتحدثون الذي يستخدمون ألفاظاً غريبة يرغبون في الظهور .					
٣٠	تقضي نسبة كبيرة من الوقت في التفكير فيما يفكر فيه الآخــرون بشأنك .					
٣١	من المهم أن تفعل ما تعتقد أنه صحيح بدلاً من محاولــة كــسب تأييد الآخرين .					
٣٢	الأشخاص الذين يبدون غير متأكدين من معلوماتهم لا يحظــون باهتمامك.					
٣٣	تعرف كيف تتأكد من صدق انطباعاتك الداخلية .					
٣٤	تسعى للوصول إلى مكانة ونفوذا أعلى في الوظيفة .					
٣٥	تفضل الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات .					
٣٦	قد يسعدك أن تجلس يوماً كاملاً بمفردك تجتر الذكريات .					
٣٧	تميل إلى تجنب المواقف التي تشعر فيها بأنك أقل من الآخرين .					
٣٨	احترام الذات أهم عندك من احترام الآخرين .					
٣٩	تحب أن يكون هناك مكان لكل شيء وأن يكون كل شيء مكانه .					
٤٠	يصفك الآخرون بأن لديك قدرة عالية على الإبداع .					

ب. مؤشرات الحل الأمثل للمشكلات الإدارية

م	العبـــــــــــــــــارة	دائماً	عادةً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	تقبل التحدي ، وتفحص المشكلات التـــي تواجهها لاكتـشاف الفجوات والفرص.					
٢	كثيراً ما تفكر في الحياة كلغز يحيرك ويجذبك .					
٣	تتعامل غالباً مع المشكلات وأنت تشعر بوجود أكثر من حل لها					
٤	يُعتبر تحديد المشكلة حلُ لنصفها .					
٥	احترام الشخص لذاته أكثر أهمية من احترام الآخرين له .					
٦	عندما تجد أن أسلوب معين في التعامل مع مشكلة ما غير مجد يمكنك بسرعة تبني أساليب أخرى .					
٧	تحب الأعمال التي تزيد من نطاق نفوذك .					
٨	يمكنك الاستمرار لفترة طويلة مع المشكلات الصعبة .					
٩	بطبيعتك لا تحب الأشياء المؤكدة وغيرة المتوقعة .					
١٠	تدرك جيداً معظم متغيرات المشكلات والمواقف التي تتعـرض لها .					
١١	تجيد اكتشاف الاتجاهات من خلال المراقبة الجادة لما يطـرأ على مجال عملك مثل تغيير في التقنية أو اللوائح الحكوميـة أو استراتيجيات إدارية جديدة من أجل اقتناص الفرص ومواجهـة التحديات .					
١٢	تستطيع أن تفرق بسهولة بـين الظـاهرة والمـشكلة فـي أي موضوع تبحث عن حل له .					
١٣	جميع المشكلات التي يتعرض لها البنك أو يمكن أن تتعـرض لها يسهل تحديدها بدقة .					
١٤	لديك قدرة على وعي المشكلات والإحاطـة بجميـع أبعادهـا والعوامل المؤثرة فيها .					
١٥	تستطيع تبسيط المشكلات الصعبة إلى عدة أسئلة بـسيطة عـن طريق رؤية (الصورة ككل) .					
١٦	أنت شخص مبدع ضمن شبكة العمل الجماعي .					

م	العبـــــــــــــــــــارة	دائماً	عادةً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٧	لديك زملاء تشاركهم أفكارك المبدعة للحـصول مـنهم علـى المعلومات الاسترجاعية والدعم .					
١٨	شيء هام بالنسبة لك أن تكون عضواً فاعلاً في فريق العمل .					
١٩	تحب أن تعمل ضمن فريق عمل أكثر من عملك منفرداً .					
٢٠	فريق حل المشكلات الجيد يشجع على الحوار والنقاش .					
٢١	تشجع وتحث على تبادل الخبرات بين أقسام البنك المختلفة عن طريق اللقاءات المنظمة .					
٢٢	تستمتع بمناقشة محتوى المشكلات الإدارية التي تواجهها مـع مجموعة صغيرة من الزملاء .					
٢٣	تفضل طريقة المناقشة والحوار تجاه المشكلات المطروحـة لإيجـاد حلول لها.					
٢٤	يمكنك استخدام أكثر من طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها .					
٢٥	أنت دائماً قادر على وضع بـدائل مبتكـرة وفعالـة كحلـول للمشكلات اعتماداً على خبراتك وقدراتك الشخصية .					
٢٦	تحرص على تحديد بدائل متعددة لحل أي مشكلة تواجهك .					
٢٧	تحرص على أن تكون معايير تقييم البدائل واضحة للجميع فـي إدارتك.					
٢٨	لديك أسلوب نمطي ومنظم لتقييم بدائل الحلول .					
٢٩	تتيح للمرؤوسين حرية كبيرة في تقييم بدائل الحل المقترحة .					
٣٠	تحت ضغط الوقت أحياناً تجد نفسك مضطراً لتقييم بدائل الحـل بنفسك.					
٣١	تحرص على الحصول على المعلومات مـن مـصدر واحـد موثوق به لمنع التضارب فيما بينها .					
٣٢	غالباً ما تقسم المشكلة إلى مكونات أصغر وتحلـل كـل منهـا بطريقـة منفصلة.					
٣٣	تتفوق على زملائك في العمل بالقدرة على توليد أفكـار أكثـر وبسرعة أكبر					

م	العبـــــــــــــــــــــــارة	دائماً	عادةً	أحياناً	نادراً	أبداً
٣٤	تمتلك القدرة على دفع الآخرين لقبول الحلول التي ترى صحتها					
٣٥	تستطيع أن توصل المشاعر والأحاسيس إلـــى الآخـــرين كمـــا توصل الأفكار.					
٣٦	تجيد الإقناع أكثر من زملائك .					
٣٧	تمتلك مهارات التعبير عن أفكارك ومشاعرك بيسر وسهولة .					
٣٨	مشاركة زملاءك في إيجاد الحلول للمشكلات تدفعهم لدعم قرار تنفيذ حل هذه المشكلات والتزامهم بها .					
٣٩	تحاول أن تضمن حماس مرءوسيك لتنفيذ الحلول التي اخترتها					
٤٠	لديك القدرة على بيان أهمية المشكلة من ناحية آثارها السلبية أو من ناحية فوائد حلها من خلال مخاطبة الاهتمام الـــذاتي لـــدى الأفراد وكيف يستفيدون من ذلك .					

شكراً لتعاونكم ،،،